

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“Avon llama... a Andrea Jung”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ONÉSIMO MOYADO BRITO

Director: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández
Lectores: Mtro: Jorge Smeke Zwaiman
Mtra. Blanca Núñez Martínez

México D.F., Septiembre 2007

I. Introducción	3
II. El Método del Caso	3
III. Antecedentes del Método del Caso	5
IV. La técnica del método del caso	5
V. Tipos de casos	7
1. Caso de valores	7
2. Caso incidente	7
3. Caso de solución razonada	8
4. Caso donde se aplica la imaginación	8
5. Caso de búsqueda real	9
6. Caso temático	9
VI. Aprendizaje que fomenta la técnica de estudio de casos	10
VII. Evaluación del método del caso	11
VIII. Caso: “Avon llama... a Andrea Jung”	12
1. Análisis de hechos	14
1.1. Historia	14
1.2. Antecedentes	16
1.2.1. Avon	16
1.2.2. Charles Perrin	16
1.2.3. Andrea Jung	16
1.3. La industria global de los cpa	18
1.3.1. Innovación de producto en el ramo de los cosméticos	19
Ilustración 1- Ventas de cpa en Estados Unidos por canal detallista	21
1.3.2. Demografía del consumidor y cosméticos	21
Ilustración 2 – Tamaño de mercado de cpa en Estados Unidos	21
Ilustración 3 – Ingresos corporativos	23
1.3.3. Rivalidad clave en el ramo global de los cpa	23
1.3.3.1. L’Oreal	24
1.3.3.2. Procter & Gamble	25
1.3.3.3. Estée Lauder	27
1.3.3.4. Intimate Brands	28
1.3.3.5. Alberto-Culver	29
1.3.3.6. Coty	30
1.3.3.7. Louis Vuitton Moët Hennessy	31
1.3.3.8. Johnson & Johnson	32
1.3.3.9. Revlon	33
1.3.3.10. Mary Kay	34
Ilustración 4 – Cronología de Avon	36
Ilustración 5 – Datos sobresalientes, financieros y de operación	37
Ilustración 6 – Conclusión	38
2. Síntesis de hechos	39
2.1. Andrea Jung	37
3. Diagnóstico	41
4. Opciones de solución	43
4.1. Revitalización de Avon	43

4.2. Andrea Jung y la nueva dirección estratégica de Avon	45
4.3. La visión de Jung para Avon	46
4.4. Nuevas estrategias para aumentar las ventas	48
Ilustración 7 – Objetivos estratégicos y financieros de Avon	49
4.5. Ejecución de la estrategia y resultados de negocios	52
4.5.1. Reingeniería del proceso de negocio	52
4.5.2. Representantes de ventas	53
Ilustración 8 – Fuerza de ventas de Avon	54
4.5.3. El comercio electrónico (e-commerce) e internet	54
4.5.4. Realce de imagen	55
Ilustración 9 – Estrategias de operación e iniciativas de ejecución	56
4.5.5. Desarrollo de producto	57
Ilustración 10 - Índices de imagen de Avon y competidores	57
Ilustración 11 – Ventas netas por categorías principales	58
4.5.6. Internacional	58
Ilustración 12- Ventas netas y utilidades de operación por región	59
4.5.7. Canales detallistas	59
Ilustración 13 - Precios de Avon para su línea de productos BeComing	60
5. Evaluación de las opciones	61
5.1. Desempeño de Avon en el II aniversario de Andrea Jung como directora general	61
Ilustración 14 – Acciones	62
Ilustración 15 – Estados consolidados de renta de Avon, 1998-2000	63
Ilustración 16 – Hoja de balance consolidado de Avon, 1999-2000	64
6. Conclusiones	65
Resultados de operación consolidados de Avon, 2002-2004	66
Resultados de operación consolidados de Avon, 2003-2005	67

I. Introducción

El mundo, especialmente el de la administración y de los negocios esta cambiando en su forma de gestionar, las innovaciones tecnológicas hacen los tiempos más cortos y la información está disponible para ser considerada como soporte de la toma de decisiones, las cuales, son ejecutadas en forma veloz por la dinámica que el ritmo del tiempo es marcado en la actualidad.

Para dar respuesta a las necesidades cambiantes, es necesario contar con directivos y ejecutivos de alto nivel que tengan un alto sentido social y que además de elevar su sentido crítico y creativo para el beneficio común y la vinculación con empresarios, sean líderes responsables y capaces de ejecutar estrategias de crecimiento y desarrollo a largo plazo, lanzando iniciativas e innovando constantemente, para el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las empresas.

Uno de los métodos para lograr lo anterior, es mediante el estudio de casos como técnica didáctica en el proceso educativo; este método es aplicado en nuestra Universidad Iberoamericana en las clases, cien por ciento presenciales y que se basan en el Método del Caso; el entrenamiento que en un proceso operativo centrado en diferentes fases se desarrolla, permite lograr excelentes resultados y capacitación; el principio del proceso está marcado por la lectura y el estudio del caso para tomar conciencia de la situación que se describe y, posteriormente favorecer la expresión personal, el contraste de opiniones, el análisis común de la situación y la búsqueda del sentido que tienen los datos en el caso estudiado; el resultado de esta fase es un campo fértil que permite la expresión de opiniones, impresiones y juicios, y que favorecen la reflexión y la elaboración personal de los elementos descriptivos principales para llegar a una reflexión teórica como análisis del caso estudiado, y posteriormente plantear hipótesis tentativas sobre el caso que nos aproximan al estudio de distintas perspectivas de aplicación, análisis de las situaciones y síntesis de las mismas, logrando un diagnóstico que nos presente diferentes esquemas de solución y que permita que estos esquemas sean evaluados en todas sus consecuencias para llegar a la toma de decisión del curso de acción a seguir para el caso estudiado. La práctica hace al maestro y el ejercicio de alto rendimiento nos hacen que los estudiantes nos transformemos en personas capaces de cubrir esas necesidades cambiantes del mundo actual y tengamos una visión empresarial y se logre que el posicionamiento que tienen los egresados en el mercado laboral, permitan que al día de hoy la Maestría en Administración que se imparte en nuestra Universidad Iberoamericana cuente con un sólido prestigio en el ámbito de la educación, al contribuir al adelanto en las ciencias administrativas por medio de la investigación y la formación de investigadores, atendiendo así a las necesidades actuales y futuras del país, de contar con directores de empresas y ejecutivos capacitados y preparados para su desarrollo y crecimiento permanente.

II. El Método del Caso

El método del caso, como modelo de enseñanza, es una forma de aprender construyendo aprendizaje basado en el proceso de análisis y discusión de aspectos y situaciones de la vida real, como base para la reflexión y el aprendizaje y esto, como proceso educativo, ha sido usado desde tiempos remotos. Este modelo es muy utilizado en áreas del conocimiento, tales como: administración, negocios, leyes, medicina y ética.

Con este modelo, se tiene la oportunidad de relacionar los conocimientos teóricos aprendidos en el Seminario y en general durante las asignaturas de la Maestría de Administración impartidas por nuestra Universidad, el modelo se basa en la vivencia de ambientes en situaciones reales y con aplicación práctica, mediante un proceso de análisis de las situaciones problemáticas formulando propuestas de solución fundamentadas en principios teóricos derivados de las asignaturas o en principios prácticos derivados del contexto descrito en el caso.

Este método representa oportunidades de poner en práctica y desarrollar habilidades de análisis, de síntesis, de diagnóstico, de proponer soluciones, de evaluación y de toma de decisión, además del desarrollo del pensamiento crítico y de otras actitudes y valores como la creatividad y la innovación.

El método del caso, es un ejercicio de una situación que con frecuencia se refiere a las decisiones tomadas por el director o gerente de la empresa, el objetivo del método es “ponerse los zapatos” de quién toma la decisión y vivir esas decisiones.

El concepto de la ética en los negocios es aplicado en el método del caso, buscando influir en el comportamiento de las personas, para que se tenga conciencia de las necesidades que existen en el mundo, y especialmente en el de los negocios. La toma de decisiones impactan a una empresa, grupo de empresas, a la sociedad e inclusive a un país, por lo que el uso del método del caso es una excelente oportunidad de desarrollar la capacidad de tomar decisiones y que éstas vayan orientadas al bien común.

El método del caso, crea escenarios de realidades en los negocios. Se crean escenarios desde el punto de vista de la administración general, confrontando aspectos financieros con aspectos de la manufactura, el marketing, el personal, la operación, las ventas, es decir, aspectos internos en una organización con el entorno, como puede ser el político, el económico, el social y el tecnológico; de compañías o instituciones grandes o pequeñas, locales o globales, en fin, no hay límites...

Un caso es la descripción de una situación real, que comúnmente involucra una decisión, un reto, una oportunidad, un problema o una cuestión central que afronta una persona (o personas) en una organización.

La persona en una organización que está dispuesta a proporcionar información valiosa para escribir un caso, constituye una línea de caso. Hay dos tipos de líneas de caso, las que surgen por iniciativa de la organización o las que surgen por iniciativa de un escritor de casos y es fundamental solicitar que la persona o la organización que ha proporcionado información para utilizar el caso otorgue por escrito su autorización para utilizarlo y/o publicarlo.

III. Antecedentes del Método del Caso.¹

La técnica de caso tiene ya una larga historia en la enseñanza, si se considera la palabra “caso” en su sentido amplio, se puede afirmar que en la educación siempre se ha usado en forma de ejemplo o de problema práctico. La casuística, por ejemplo, típica de la filosofía escolástica medieval, no es sino la aplicación del caso para resolver problemas morales o religiosos, pero sin entrar en el análisis de la situación social o psicológica previa.

En su acepción más estricta, el caso se comienza a utilizar en Harvard, en el programa de Derecho, hacia 1914. The “*Case System*”, pretendía que los alumnos del área de Leyes buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Es hasta 1935 cuando el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende, como metodología docente, a otros campos. Se perfecciona, además, con la asimilación del “role-playing” y del sociodrama que son otras dos técnicas de enseñanza, las cuales, en pocas palabras, consisten en representar o dramatizar una situación problemática concreta de la vida real.

El estudio de casos como estrategia didáctica también se utilizó en dicha Universidad en la Escuela de Graduados en Administración. A partir de esas experiencias, ha sido ampliamente desarrollada en la formación de profesionales en el campo del derecho, la administración de empresas y organización, medicina y ciencias políticas, entre otros. Actualmente está teniendo una notable aplicación en el ámbito de las ciencias sociales.

IV. La técnica del método del caso.²

Dentro del enfoque del estudio de casos como estrategia didáctica, se tienen tres modelos que se diferencian en función de los propósitos metodológicos que específicamente se pretenden en cada uno:

¹ Dirección de investigación y desarrollo educativo,
Vicerrectoría académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

² Dirección de investigación y desarrollo educativo,
Vicerrectoría académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

1. Modelo centrado en el análisis de casos. Este modelo pretende el conocimiento y la comprensión de los procesos de diagnóstico e intervención llevados a cabo, así como de los recursos utilizados, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos a través de los programas de intervención propuestos
2. Modelo centrado en enseñar a aplicar principios y normas legales establecidos. Este modelo consiste en la selección y aplicación de los principios adecuados a cada situación, desarrollando un pensamiento deductivo a través de la atención preferente de la norma, de la ley o de la regla. Es un modelo desarrollado preferentemente en el campo del Derecho.
3. Modelo centrado en el entrenamiento de la solución de situaciones: Se basa en consideración de un marco teórico y la aplicación de sus prescripciones prácticas a la resolución de determinados problemas, exigen que se atienda la singularidad y complejidad de contextos específicos. Dentro de este modelo, se pueden considerar diversos subtipos establecidos en función de la finalidad didáctica específica que se pretenda en cada situación y consecuentemente, de las capacidades que se ejerciten, existen tres tipos de casos:

3.1. Casos centrados en el estudio de descripciones. Se pretende el ejercicio de análisis, identificación y descripción de los puntos clave constitutivos de una situación dada y se tenga la posibilidad de debatir y reflexionar, así como estudiar sobre los principales temas teóricos-prácticos que se derivan de la situación estudiada, por lo que no se pretende llegar al planteamiento de soluciones y centrarse en aspectos meramente descriptivos.

3.2. Casos centrados en la resolución de problemas. El objetivo específico de este tipo de casos se centra en la toma de decisiones que requiere la solución de problemas planteados en la situación que se somete a revisión. Las situaciones problemáticas son identificadas, seleccionadas y jerarquizadas en razón de su importancia o de su urgencia en el contexto en el que tiene lugar.

Dentro de estos casos, se pueden considerar, en función de la finalidad específica pretendida, dos subgrupos:

3.2.1. Casos centrados en el análisis crítico de la toma de decisiones. El objetivo específico es emitir un juicio crítico sobre las decisiones tomadas por otro individuo o grupo para la resolución de determinados problemas.

3.2.2. Casos centrados en generar propuestas de tomas de decisiones. El objetivo es tener entrenamiento en el estudio de situaciones que requieren la resolución de problemas, implicando en el proceso de toma de decisiones que la opinión lograda sea la más adecuada en la situación estudiada.

3.3 Casos centrados en la simulación. En este tipo de casos se pretende estudiar el relato, analizar las variables que caracterizan el ambiente en que se desarrolla la situación identificando los problemas y proponer soluciones, examinando imparcial y objetivamente los hechos y acontecimientos del caso, y viviendo las situaciones del caso, dramatizando la situación y representando el papel de los personajes que participan.

V. Tipos de casos.³

Existen los siguientes tipos de casos:

1. Caso de valores.

Este caso se aplica cuando es conveniente hacer comprender posibles fuentes de divergencia, mismas que surgen por la diferente valoración que cada uno tiene de personas y/o acontecimientos. Cada individuo tiene una escala de valores, dos personas pueden encontrarse afectivamente en un “aquí y ahora”, pero apenas aborden un tema desde sus respectivos núcleos de valores se encontrarán en posiciones antagónicas. Si se aclara esta situación haciendo explicitar los valores que tiene cada cual, favorecerá, sin duda, la comunicación posterior.

La selección y redacción del caso debe cumplir ciertas normas generales, la novedad existe en que se solicita un juicio de responsabilidades sobre las personas o actitudes descritas en el caso. Inconscientemente, cada participante realiza un proceso de “identificación” con algún personaje, con aquel que encaje mejor la propia jerarquía de valores. Al identificarse con el protagonista, condena al antagonista. Y todo ello, aún cuando se intente justificar racionalmente, tiene muy poco de justo: se basa en posturas subjetivas ante la vida.

Las preguntas que complementan este tipo de casos son:

- a. ¿Cuál es el mundo de valores de cada uno de los personajes?
- b. ¿Cuál es el propio mundo de valores?

³ Dirección de investigación y desarrollo educativo,
Vicerrectoría académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

2. Caso incidente.

La descripción dramática del incidente, es un punto de partida, la finalidad última es lanzar a los participantes a una búsqueda activa de información complementaria, que permita esclarecer los procesos individuales de la decisión. El incidente redactado supone necesariamente un contexto, un pasado, unas relaciones correlativas y termina implicando al que lo estudia en una pregunta: "si tuvieras que resolver éste conflicto, ¿qué harías?".

Los objetivos de ésta técnica concreta son los siguientes:

- a. Estimular a las personas hacia una búsqueda de datos complementarios, que les parezcan necesarios para asentar sus juicios.
- b. Implicar a las personas en la decisión.
- c. Tomar conciencia de los propios prejuicios, las ideas estereotipadas, la tendencia a deformar la realidad (por utilización parcial o tendenciosa de la información), las actitudes afectivas implícitas en decisiones aparentemente racionales.

Normalmente, el caso incidente se refiere a conflictos de relación humana. La redacción del caso debe dejar intencionalmente lagunas en la información, para poder controlar de que modo los participantes buscan información o qué selección hacen de los datos.

La información complementaria se reparte por escrito conforme la vayan solicitando o simplemente se proporciona de modo verbal. Si se cuenta con varios grupos, puede resultar interesante que cada uno inicialmente elabore su propia solución en el ámbito individual, a continuación se elabore en el grupo pequeño y, en una tercera fase, se diseñe una solución global con las intervenciones de todo el grupo. Esta es una excelente oportunidad de que los alumnos trabajen de manera colaborativa.

3. Caso de solución razonada.

Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar soluciones razonables. Se diferencia del caso incidente en que aquí no existe información complementaria: el grupo recibe los datos del caso y se concentra el esfuerzo en conciliar las soluciones diversas para encontrar la solución más razonable.

En este modelo, el rol del profesor es importante y se convierte en:

- a. Conciliador o integrador de soluciones diversas
- b. Cuestionador crítico de soluciones falsas o simplistas.
- c. Animador de la prudencia inventiva en la búsqueda de nuevos caminos.

4. Caso donde se aplica la imaginación.

A partir de la imaginación promover en el grupo una representación del caso con base en situaciones reales. Entonces, lo que predomina es el examen de realidades más amplias, a partir de una bien concreta, y la toma de conciencia de las causas y consecuencias de tales hechos. El caso entonces ha de terminar en definiciones personales ante la situación. Estas definiciones normalmente son ideológicas, aunque no se descarta la posibilidad de llegar a tomas de postura vitales comprometidas ante situaciones reales.

Los pasos, en este tipo de casos, pueden ser los siguientes:

- a. Expuesto el caso, las personas del grupo expresan opiniones espontáneas.
- b. El profesor, a base de un diálogo de preguntas y respuestas, procura realizar una síntesis de la mentalidad que subyace en éstas opiniones.
- c. En los grupos más pequeños, los participantes responden a tres preguntas concretas:
 - c.1. Emocionalidad que provoca la existencia de casos como el analizado.
 - c.2. Causas ocasionales que intervinieron en el caso y su relación o no con dichas emociones.
 - c.3. Consecuencias que se derivan de casos como el analizado.

5. Caso de búsqueda real.

Este método solo puede utilizarse cuando previamente se ha desarrollado ya una discusión ideológica o un proceso de concientización respecto a un problema concreto.

El núcleo del método consiste en solicitar al grupo que se presente un caso real que incluya la problemática analizada con anterioridad. Cuando se dice caso real se entiende un caso en que hayan sucedido globalmente las circunstancias analizadas, aunque no todas a las mismas personas y en las mismas situaciones. Se trata, por lo tanto, de entrenar al grupo en la búsqueda de casos reales y a partir de ellos, discutir soluciones concretas.

Si se cuenta con varios subgrupos, una dinámica adecuada podría ser la siguiente:

- a. Cada subgrupo elabora un caso que tenga que ver con la problemática en cuestión y piensa cuál sería la solución adecuada. Cuanto más concreto

sea el caso, mejor. Previamente, el profesor deberá haber mostrado al grupo cualidades de un buen caso.

- b. Se intercambian los casos entre los diversos subgrupos. Se puede solicitar información complementaria al subgrupo elaborador del caso. Los posibles datos adicionales han de haber sido convenidos de antemano. De lo contrario, se dirá que respecto a eso no hay datos conocidos.
- c. Cada subgrupo busca la solución al caso que le entregó otro subgrupo.
- d. Se reúnen todos en un gran grupo, para darse las soluciones respectivas. Dichas soluciones previas propuestas por el grupo elaborador del caso.

6. Caso temático.

Cuando se plantea un caso temático, no interesa tanto que el grupo busque soluciones concretas a la situación planteada como simplemente dialogar sobre un contenido específico. La elección del contenido depende, evidentemente, de la situación real del propio grupo. Lo que interesa, por tanto, no es el caso en sí sino el tema de fondo sobre el que gira ese caso: divorcio, drogas, eutanasia, relaciones premaritales, racismo, aborto, homosexualidad, tensión generacional, ingeniería genética, etc.

Se trata de la fórmula más libre y, por lo tanto, más tangencial al concepto estricto de caso. Se plantea una historia, pero lo que interesa no es tanto la historia sino el tema sobre el que versa esa historia.

El profesor deberá cuidar que el fondo de la discusión sea libre, pero que la forma de discusión sea correcta. Siempre que se dialoga correctamente sobre un tema cualquiera se produce un efecto inmediato: en el grupo se genera automáticamente un proceso de convergencia. Se reducen las posiciones extremistas o viscerales y todos los integrantes se ven en un movimiento centrípeto, de acercamiento a posturas centristas o equilibradas. Este, de hecho, es el principal beneficio de la puesta en práctica de esta variante de caso temático.

VI. Aprendizaje que fomenta la técnica de estudio de casos.

Esta técnica de trabajo tiene un notable interés en aquellas áreas que requieren un entrenamiento para la formación teórica-práctica de los estudiantes, ya que se pueden desarrollar:

1. Habilidades cognitivas como pensamiento crítico, análisis, síntesis y evaluación.
2. Aprendizaje de conceptos y aplicación de aquellos aprendidos previamente, tanto de manera sistemática como por la experiencia propia.

3. La habilidad para trabajar en grupo y la integración con otros estudiantes, así como la actitud de cooperación, el intercambio y la flexibilidad, lo cual constituye una preparación eficaz para las relaciones humanas.
4. El acercamiento con la realidad, la comprensión de fenómenos y hechos sociales, familiarizarse con las necesidades del entorno y sensibilizarse ante la diversidad de contextos y diferencias personales, el mejoramiento en las actitudes para afrontar problemas humanos.
5. El desbloqueo de actitudes inseguras o temerosas.
6. El desarrollo del sentimiento de “nosotros”.
7. La disposición a la escucha comprensiva.
8. El entrenamiento dinámico de la autoexpresión, la comunicación, la aceptación, la reflexión y la integración.
9. La motivación por el aprendizaje, ya que los alumnos por lo general encuentran el trabajo de estudio de casos más interesante que las lecciones magistrales y la lectura de libros de texto.
10. Capacidad para identificar y resolver problemas
11. Creatividad
12. Capacidad para tomar de decisiones.
13. Comunicación oral y escrita.

VII. Evaluación del método del caso.

La evaluación en la técnica de estudio de casos es que no hay respuestas correctas o incorrectas al analizar y resolver casos, el trabajo consiste en identificar y desarrollar contextos basados en prácticas específicas partiendo de teorías y modelos, analizar los casos, definir los problemas, clarificar dudas, ponderar alternativas y escoger un curso de acción.

Las habilidades de un análisis de casos son: identificación de los hechos, identificación del problema y solución del mismo.

El método del caso no es simplemente un método de instrucción o de capacitación operativa, es un método de formación de profundidad, que genera actitudes favorables, conduce al análisis metódico y entrena para una correcta toma de decisiones.

VIII. Caso: “Avon llama”... a Andrea Jung⁴

AVON
the company for women



⁴ Copyright 2001 por John E. Gamble. Utilizado con permiso.
“It took a lady to save Avon”, Fortune, 15 de octubre de 2001

1. Análisis de hechos

1.1. Historia



- Empresa de productos de belleza.
- Inicialmente *Avon* fue conocida como la *California Perfume Company*.
- Fue fundada en 1886 por un vendedor de libros de Nueva York llamado David H. McConnell.
- McConnell entró al negocio de los perfumes y cosméticos después de observar que muchas de las amas de casa que le compraban libros en sus ventas de puerta en puerta, no se interesaban realmente por sus obras, sino por los frascos de perfume que les regalaba en cada compra.
- Abrió una oficina en Nueva York y de inmediato empezó a formar una fuerza de ventas para la nueva compañía, contrató a la Sra. P.F.E. Albee como su primera agente de ventas.
- La Sra. Albee no sólo resultó una agente de ventas estrella, sino que ayudó a McConnell a ser el precursor en el método de ventas directas de la compañía.
- A principios del siglo XX, la compañía empleaba a más de 10,000 representantes y apoyaba los esfuerzos de éstos con una creciente



Global Research & Development Center, Suffern, NY.

línea de cosméticos, perfumes y otros productos concebidos y desarrollados en su laboratorio de investigación de la planta que estaba localizada en Suffern, Nueva York.

- En la primera década de los 1900, la *California Perfume Company* había multiplicado sus oficinas de ventas, además de Nueva York ya tenía en San Francisco, California; Luzerne, Pennsylvania y Davenport, Iowa.

- En 1914, la compañía se internacionalizó y empezó a vender sus productos en Canadá y alcanzó la notable cifra en ventas de 5 millones de unidades.
- En 1928, las ventas habían crecido a 2 mdd cuando la firma alcanzó por primera vez una línea de productos de belleza con la marca *Avon*
- El nombre de Avon fue dado por McConnell como tributo a la belleza de Stratfordupon-Avon en Inglaterra, la cual era una ciudad que había conocido en sus viajes.
- En 1939, los productos de *Avon* fueron de extraordinaria venta y entonces el nombre de *California Perfume Company* cambió a *Avon Products, Inc.*, por decisión de David McConnell Jr., quién ocupó la presidencia de la compañía tras la muerte de su papá en 1937.
- En 1946, *Avon Products Inc.*, se hizo empresa pública y sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más durante los años 1950-1960 ampliando rápidamente su línea de productos.
- Entró en casi una docena de países, lanzó su conocida campaña publicitaria “*Avon llama*” y amplió su red de representantes de ventas.
- El modelo de ventas de *Avon* estaba casi hecho a la medida de las condiciones económicas y normas sociales de los años 1950-1960 y 1960-1970, época en la cual un pequeño porcentaje de mujeres tenía carrera profesional.
- *Avon* ofrecía a muchas amas de casa estadounidenses de clase media la oportunidad de tener un ingreso extra; una “*señora de Avon*” podía venderles cosméticos a sus amigas y vecinas sin dejar de cumplir con sus obligaciones familiares.
- En 1960, las ventas de *Avon* eran de 250 mdd y la convirtieron en la empresa de cosméticos en general más grande del mundo, no sólo como el mayor vendedor directo mundial.
- A mediados de la década de los 1970’s las ventas anuales promediaron más de 3,000 mdd; sin embargo, durante la recesión de esas épocas, surgieron algunas dificultades cuando las amas de casa de clase media empezaron a entrar en la fuerza de trabajo.
- Para 1980, las ventas de *Avon* habían comenzado a declinar debido a que un número cada vez menor de mujeres de clase media se conformaban con empleos de tiempo parcial en ventas y de acuerdo con esto, un número cada vez menor de mujeres compraban los productos vendidos de puerta en puerta; además, los productos *Avon* tenían poco atractivo para las adolescentes y a muchas mujeres de ingresos más bajos les parecían demasiado costosos los productos *Avon*.
- Debido al estancado crecimiento de ventas en el negocio central de los cosméticos, *Avon* buscó la diversificación de negocios para dar impulso a sus ingresos.
- En 1979, adquirió la prestigiosa joyería *Tiffany & Company*.
- En 1987, adquirió las detallistas de perfumería *Giorgio Beverly Hills* y *Parfum Sterns*.

- *Avon* adquirió además una variedad de negocios inconexos como revistas, productos para el cuidado de la salud, juguetes para niños y ropa masculina.
- La incursión de *Avon* a otros negocios no le resultó de acuerdo a lo esperado y posteriormente no pudo apoyar al conjunto de adquisiciones.
- En 1983, vendió *Tiffany's*.
- En 1990, vendió *Parfum Sterns*.
- En 1994, se retiró la inversión de *Giorgio Beverly Hills*.
- En 1999, todos los negocios de *Avon* no relacionados con los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Avon.

- Los productos que vendía Avon eran los cosméticos de color, productos para el cabello, perfumes, productos para el aseo personal, productos para el cuidado de la piel y joyería.
- Los supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas especializados y tiendas de departamentos daban cuenta de aproximadamente 93% de las ventas globales.
- Las ventas globales eran de 140,000 mdd del ramo o industria.

1.2.2. Charles Perrin.

- Fue director general de *Duracell International* desde 1994, hasta que fue adquirida por *Gillette* en 1996.
- Fue miembro de la junta directiva de *Avon* desde 1996.
- Fue director general de *Avon Products, Inc.* hasta noviembre de 1999.

1.2.3. Andrea Jung.

Andrea Jung



- Nació en 1960, en Toronto, Canadá, pero se crió en Wellesley, Massachusetts, USA, como miembro de una familia con altas expectativas de logro.

- Su papá nació en Hong Kong, China, se mudó a los Estados Unidos y ahí estudió y recibió el título de maestría en arquitectura en el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT).
- Su mamá nació en Shangai, China, era una ingeniera química antes de ser una excelente pianista.
- Sus papás esperaban compromiso de Andrea y su hermano menor desde los primeros años de éstos.
- En una entrevista en octubre de 2001 para *Fortune*, Jung opinó que las expectativas de excelencia de sus padres contribuyeron en alto grado a la exitosa carrera de ella.
- Cuando estaba en 4º grado de la primaria, Jung deseaba una caja de 120 lápices de colores, sus papás le dijeron que si al final del año escolar lograba la más alta calificación (A) podía contar con los lápices de colores.
- Andrea Jung no era estudiante innata, así que durante la época escolar tuvo de perderse fiestas y otras actividades para lograr buenas calificaciones.
- Al lograr la calificación perfecta, Andrea Jung recibió su caja de colores y como resultado de ese ejemplo ella aprendió que “la calificación perfecta es algo por lo que siempre hay que luchar y que quería triunfar y lograr éxito, no importando el costo”.
- Asistió a la Universidad de Princeton y en 1979 se graduó con todos los honores (*magna cum laude*) con un título de literatura inglesa.
- Trabajó para Bloomingdale’s como practicante de administración, su primer éxito fue ascender a segunda de mando, tenía menos de 30 años de edad.
- Trabajó también para I. Magnin.
- En 1992, en Neiman Marcus estuvo a cargo de la ropa de mujer, tenía 32 años de edad.
- En 1994, dejó el puesto para casarse con el director general de Bloomingdale’s y mudarse a Manhattan.
- En Nueva York, Andrea Jung ingresó a *Avon* como presidenta del departamento de marketing de producto para Estados Unidos e impresionó muy rápido al entonces director general James Preston, al ganarse un lugar con su decisión y estilo práctico y eficiente.
- Se le solicitó evaluación para saber si *Avon* debería entrar en ventas detallistas y asombró a algunos al recomendar enérgicamente que la compañía evitara las ventas detallistas, argumentando que ni los productos ni los agentes estaban listos para tal movimiento.
- Entre sus éxitos mas reconocidos como presidenta de marketing estuvo en reemplazar el surtido de marcas regionales por marcas globales.
- Otra de las acciones que Andrea Jung desarrolló fue el eliminar 40% de los artículos de catálogo de *Avon* y rescindir el contrato a la agencia publicitaria de la compañía, esto la llevó al puesto de presidenta y a un lugar de la mesa directiva de *Avon* antes del retiro de Preston.

- A los 40 años de edad, Andrea Jung se convertía en directora general, y en 2001, a los 42 años, aparecía en el cuarto puesto de la lista de *Fortune* de las 50 mujeres de negocios estadounidenses más poderosas.

1.3. La industria global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (cpa).

- En 2001, el panorama global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (cpa) estaba fuertemente fragmentado, con canales de distribución que iban más allá de la venta directa y subcategorías múltiples en cada categoría de producto.
- Las categorías de los cosméticos de color y los subproductos como el champú, las lociones fijadoras, los enjuagues de cremas, los acondicionadores, los tintes y los aerosoles para el pelo, las categorías como delineadores de ojos, cosméticos de pestañas, base de maquillaje, el cubridor, esmalte de uñas y los lápices labiales podían comprarse a vendedores directos como *Avon*, o en supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas de especialidad y tiendas departamentales.
- Los porcentajes de ventas por canal en Estados Unidos, variaban ampliamente por categoría de producto:
 - Las farmacias eran las mayores vendedoras de detalle de cosméticos y productos para el cuidado del cabello.
 - Las tiendas de descuento las mayores vendedoras de perfume
 - Entre 2000 y 2001, las ventas de sombras para los ojos crecieron casi 14%.
 - Entre 2000 y 2001, las ventas de base de maquillaje declinaron 2%.
- Los mercados de productos de belleza se segmentó por la demografía del consumidor y geográficamente, tanto a nivel local como global, así como para los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, creando oportunidades variables de crecimiento en el mundo.
 - El mercado de cosméticos de Estados Unidos de 6,000 mdd ofrecía el potencial de crecimiento mundial mínimo, pero era el doble más grande que el mercado de cosméticos por país que se requiere.
 - Las ventas combinadas de 8,000 mdd de cosméticos en Japón y Europa Occidental igualaban las ventas de cosméticos en el resto del mundo.
 - China y México estaban en los mercados de más rápido crecimiento en el mundo con tasas de crecimiento anual de 16% y 8% respectivamente.

1.3.1. Innovación de producto en el ramo de los cosméticos.

- En el siglo XXI, en el ramo de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, los incrementos en ventas fueron impulsados principalmente por la innovación del producto.
- Los productos para el cuidado de la piel, que habían comenzado a mediados de la década de 1990, se convirtieron en la categoría de producto de más rápido crecimiento en el ramo de cpa global, con un aumento de tasas anuales del 15%, el impulso fue por la introducción de nuevos productos dirigidos hacia el bienestar y la condición juvenil a base de ingredientes activos naturales en sus fórmulas como vitaminas y extractos de plantas.
- Los productos para el cuidado de la piel mejorados, tenían como objetivo hacer que los beneficios llegaran más allá de la limpieza y humectación como la afirmación de la piel, el control sebáceo, la lucha contra el envejecimiento y los efectos de la contaminación, además incluían vitaminas A, C y E; la industria farmacéutica ya había demostrado que el uso del retinol, una forma de la vitamina A, había demostrado eficacia para la reducción visible de los signos del envejecimiento, estos productos encontraron mayor crecimiento de ventas entre mujeres de más de 30 años.
- Debido a que el retinol es proclive a la oxidación, las compañías desarrollaron innovadores envases herméticos y sistemas de formulación científicos como los liposomas, las nanopartículas y la microencapsulación que mejoraron los efectos del retinol y de otros aditivos inestables, se incluyó en algunos productos filtros solares SPF 15 que permitían usar el retinol durante el día.
- La vitamina C tenía científicamente demostración de mejorar la elasticidad de la piel y eliminar pigmentaciones de la misma.
- La vitamina E era usada como antioxidante, lo que desaceleraba la oxidación músculo esquelética basal, la cual ocasiona el envejecimiento del cuerpo.
- Albert-Culver demostró con estudios que la crema antiarrugas de retinol multivitamínico de *St. Ives (St. Ives Mintivitamin Retinol Anti-Wrinkle Cream)*, que incluía las vitaminas A, C y E reducía la apariencia de las arrugas en 34% en 2 semanas.
- *Lancôme* y *L'Oréal* presentaron cremas y lociones que incluían polifenoles de uva, los cuales eran poderosos antioxidantes que podían proteger la piel contra radicales libres, éstos se crean cuando las moléculas se rompen y dejan átomos antes equilibrados con un electrón impar para buscar enlace con otros átomos; los radicales libres son dañinos para la piel y otros tejidos corporales porque rompen otros átomos enlazados en el proceso de reparación, lo cual crea nuevos radicales libres.
- La ciencia conoce los antioxidantes como recolectores de desecho de radical libre, pues tiene un electrón libre que puede enlazarse con radicales libres y neutralizarlos; la investigación del cuidado de la piel se concentra en mejorar la hidratación de la piel, ya que la deshidratación es un contribuyente importante al envejecimiento

premature de la piel; otro aspecto de investigación fue el mejoramiento de la sensibilidad de la piel, pues ésta se pierde cuando se envejece.

- Las diferentes formulaciones científicas podían confundir al consumidor, entonces los fabricantes de productos para el cuidado de la piel trataron de promover los beneficios de los aditivos de sus productos sin una larga teoría de exposición científica, así que muchos productos como las toallas limpiadoras se comercializaban solamente como hipoalergénicos, sin embargo, algunos fabricantes descubrieron que entre la población joven era menos probable que se confundieran con los enunciados científicos y entonces se abrieron oportunidades en el mercado en marcas como *Clinique* dirigidos al nicho de los jóvenes de 15 a 19 años de edad y que contenían aditivos como el ácido salicílico y el triclosan que combatían los barros y extractos de coral, la levadura y el té verde que reducían la decoloración de la piel; toda esta innovación impulsó las ventas en cosméticos y artículos para el cuidado de la piel.
- *Estée Lauder*, en su línea de cosméticos *Lightsource*, contenía no sólo ingredientes activos como aminoácidos y micronutrientes que se encuentran en productos para el cuidado de la piel, sino microcristales para desviar la luz, y así, encubrir las arrugas.
- *Helena Rubinstein*, en sus productos de lápices labiales populares en 2001, cuenta con *Lip Sculptur*, producto que afirma la turgencia de los labios.
- *Cover Girl* y *Max Factor*, introdujeron productos muy populares como *Outlast* y *Lipfinity*, respectivamente, contenían permatone, una base de color semipermanente que mantenía el labial hasta 8 horas.
- Los nuevos productos para el cabello también se beneficiaron con las innovaciones y lograron crecimiento en ventas al promover el beneficio de la aromaterapia, los herbales y otros ingredientes de origen natural; también productos para protección para el cabello teñido o con luces, mayor volumen y cuerpo para el cabello; los gels, ceras y cremas lograron popularidad al igualar estilos despeinado o ultralisado.
- *L'oreal*, con sus champús y acondicionadores como *Elive Citrus*, contenían ingredientes activos creados para limpiar el cabello, reequilibrar su superficie para impedir la acumulación de impurezas.
- *Clairol*, con su producto de origen natural como *Herbal Essence*, parecían tener atractivo duradero en todo el mundo.
- Los resultados benéficos de la aromaterapia y los productos herbales fueron más anecdóticos que científicos, sin embargo, promovieron el crecimiento de ventas en las categorías de productos para el baño y perfumes de la industria de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal.
- *Coty*, empresa líder en su categoría, aumentó su fuerza en el mercado de productos para baño con *Healing Garden* y *Calgon* al incluir productos de aromaterapia en 1997.
- *Bath & Body Works*, acrecentaron sus ofertas de producto agregando altos niveles de perfumes frutales y florales para proveer un ambiente terapéutico y de realce al estado de ánimo; en general, los perfumes

basados en frutas eran productos de venta muy populares en las categorías del perfume y agua de colonia de la industria de cpa.

Ilustración 1 Ventas de cosméticos, perfumes y artículos de aseo en Estados Unidos por canal detallista, en 1996 y 2000

Canal	1996		2000		Tasa de crecimiento promedio compuesto (1996-2000)
	Valor monetario (en miles de MDD)	Porcentaje del total	Valor monetario (en miles de MDD)	Porcentaje del total	
Supermercados	\$4.6	17.9%	\$5.3	16.3%	(+) 3.6%
Farmacias	\$4.8	18.7%	\$5.4	16.6%	(+) 3.0%
Comercializadores masivos	\$5.6	21.8%	\$8.0	24.6%	(+) 9.3%
Tiendas departamentales	\$5.5	21.4%	\$6.8	20.9%	(+) 5.4%
Tiendas especializadas	\$2.3	8.9%	\$3.3	10.2%	(+) 9.4%

Fuente: Junta de actualización de inversionistas, Avon Products, Inc., 8 de mayo de 2001

1.3.2. Demografía del consumidor y cosméticos.

- Muchos de las innovaciones de productos para el cuidado de la piel, los cosméticos y el cuidado del cabello estaban dirigidas principalmente para atender a los intereses de los “baby boomers”, quienes querían luchar en contra del envejecimiento; estos productos antienvjecimiento generaron un crecimiento anual del 2% en el ramo de los cpa, a fines de la década de 1900 y en los años 2000 y 2001.
- El mercado de los preadolescentes y adolescentes rivalizaba con el mercado de los “baby boomers”, ya que el ingreso promedio disponible de los 23 millones de adolescentes en Estados Unidos era de 85 dólares, sin embargo, este mercado era tan atractivo para detallistas como *Hotfox*, *Limited Too*, *Charlotte Russe* y *Hot Topic* quienes trabajaron sólo para éste mercado.

Ilustración 2 Tamaño de mercado de cosméticos, perfumes y artículos de aseo en Estados Unidos por categoría de producto, en 1996 y 2000, y en 2005 (proyectado)

Canal	1996		2000		2005		Tasa de crecimiento promedio compuesto (1996-2000)
	Valor monetario (en miles de MDD)	Porcentaje del total	Valor monetario (en miles de MDD)	Porcentaje del total	Valor monetario (en miles de MDD)	Porcentaje del total	
Cuidado del cabello	\$6.6	25.9%	\$8.2	25.2%	\$8.6	21.6%	5.3%
Perfume	\$4.7	18.4%	\$5.1	15.6%	\$6.0	15.0%	1.7%
Cosméticos	\$4.6	17.8%	\$6.4	19.7%	\$8.4	21.1%	8.7%
Cuidado de la piel	\$4.3	16.7%	\$6.3	19.5%	\$9.4	23.7%	10.3%
De baño y otros productos para el cuidado personal	\$5.4	21.2%	\$6.5	20.1%	\$7.4	18.6%	4.6%
Total	\$25.6	100.0%	\$32.5	100.1%	\$39.8	100.0%	30.6%

Fuente: Junta de actualización de inversionistas, Avon Products, Inc., 8 de mayo de 2001

- El diseñador *Ralph Lauren*, con la ayuda de su hija, creó una línea de perfume *Ralph*, dirigida a mujeres jóvenes y codificada al color para ajustarla a la personalidad de cada compradora.
- *Givenchy*, *Donna Karan* y *FUBU*, también introdujeron fragancias en 2000 y 2001 específicamente dirigidas a preadolescentes y adolescentes.
- Los productos para el cuidado de la piel, eran particularmente atractivos en el mercado adolescente, ya que casi el 80% de las chicas usan este tipo de productos casi a diario; las toallitas limpiadoras de *Nivea*, *Biore* y *Johnson & Johnson* estaban dirigidas a las mujeres jóvenes cansadas de la rutina tradicional de usar un limpiador y un tonificador por separado, estos productos alcanzaron crecimientos anuales en ventas de hasta 40% en 2000 y 2001.
- Las innovaciones de producto se centraron en las necesidades de las mujeres de 20 a 30 y de 30 a más años de edad, quienes se preocupaban por los efectos inminentes del envejecimiento, productos como el *Visaje Time Defying Fluid* de *Nivea*, estaba dirigido a mujeres de 20 a 35 años de edad, quienes deseaban adoptar un método proactivo para retardar los primeros síntomas del envejecimiento.
- El mercado de los hombres se había mantenido elusivo, pocos hombres tenían cuidado de su piel, ya que algunos fabricantes habían logrado poco éxito con productos limpiadores y humectantes.
- Las afroestadounidenses y otros consumidores de piel oscura tenían necesidades de cosméticos y de cuidado de la piel diferentes de las mujeres de ascendencia europea, ya que gran parte de los productos dedicada al envejecimiento de la piel era menos importantes para las mujeres de color oscura, ya que por el contenido más alto de melanina y aceite que se encuentra en la piel oscura contrarresta de manera natural las arrugas; el interés de las mujeres de color se centraba principalmente a la disponibilidad de pigmentos cosméticos adecuados a la piel oscura, la grasa de ésta y la hiperpigmentación ocasionada por irritaciones fuertes, imperfecciones o exposición excesiva al sol.
- Las necesidades de cuidado de la piel de las mujeres de ascendencia asiática también difería de las mujeres de ascendencia europea, y el enfoque era mantener tonos de piel naturales o pálidos.

Ilustración 3 Ingresos corporativos, ventas de artículos de cuidado personal globales y marcas de productos de cuidado personal de los principales productores de cosméticos, perfumes y productos de aseo personal

Lugar jerárquico	Compañía	Ingresos corporativos en 2000 (en miles de MDD)	Ventas de productos de cuidado personal (en miles de MDD)	Marcas de productos para el cuidado personal
1	L'Oreal	\$10.6	\$10.3	L'Oreal, Lancôme, Giorgio Armani, Vichy, La Roche-Posay, Matrix, Redken, Maybelline, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, Carson, Biothem
2	Procter & Gamble	\$40.1	\$7.3	Cover Girl, Max factor, Hugo Boss, Giorgio Beverly Hills, Head & Shoulders, Pantene, Pro-V, Pert Plus, Vidal Sassoon, Olay, Clairol, Nice 'n Easy, Herbal Essences, Aussie, Infusium, Zest, Safeguard
3	Estée Lauder	\$4.4	\$4.4	Estée Lauder, Clinique, Donna Karan, Kate Spade, Tommy Hilfiger, Aramis, Bobbi Brown, Aveda, Prescriptives, Origins, MAC, Bumble and Bumble, Jane
4	Avon Products	\$5.7	\$3.5	Avon, Skin-So-Soft, Anew, Far Away, BeComing
5	Intimate Brands	\$5.1	\$2.4	Victoria's Secret Beauty, Bath & Body Works, Dream Angels, PINK, Rapture, Victoria
6	Alberto-Culver	\$2.3	\$2.2	Sally Beauty, Alberto VO5, St. Ives, TCB, TREsemmé, Consort, Motions
7	Coty	\$1.8	\$1.8	Coty, Davidoff, Lancaster, Joop!, Chopard, Jil Sander, Isabella Rossellini, Manifiesto, Vivienne Westwood, Stetson, Adidas, Aspen, Jovan, Calgon, Rimmel, Yue-Sai Kan
8	LVMH	\$9.7	\$1.7	Christian Dior, Givenchy, Bliss, Hard Candy, Benefit, Urban Decay, Fresh, Make Up For Ever
10 (empate)	Johnson & Johnson	\$29.1	\$1.5	Neutrogena, Aveeno, Clean & Clear, Shower to Shower, Johnson's Sundown
10 (empate)	Revlon	\$1.5	\$1.5	Revlon, Almay, Ultima II, African Pride, Flex, Charly
11	Mary Kay	\$1.2	\$1.2	Mary Kay, Journey, Elige, Belara

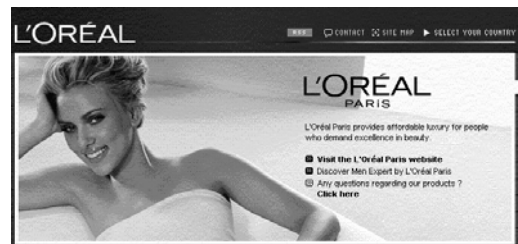
Fuente: HAPPI (Household and Personal Products Industry), julio de 2001, p.73 sitios web de empresas

1.3.3. Rivales clave en el ramo global de los cosméticos, perfumes y productos de aseo personal.

- A pesar de que *Avon* era el mayor vendedor directo de productos de cpa, en 2001, era apenas la mitad del líder de la industria, *L'oreal*.
- En 2000, *L'oreal* tenía ventas que excedían los 12 mdd.
- El mercado de los cpa estaba diversificado en:
 - *L'oreal*; sus canales, las tiendas departamentales, las farmacias y las tiendas de descuento

- Avon, cuyo punto focal se limitaba a una sola línea comercial y en venta directa.
- Procter & Gamble; sus canales, las tiendas departamentales, las farmacias y las tiendas de descuento.
- LVMH, cuya diversificación de negocios abarcaba una gran variedad de productos de consumo; sus canales, la venta directa o la operación de tiendas detallistas de descuento
- Estée Lauder, sus canales, las tiendas departamentales, las farmacias y las tiendas de descuento.
- Sephora, Bath & Body Works y Victoria's Secret Beauty con sus canales en la venta directa o la operación de tiendas detallistas de descuento daban cuenta de la mayor porción del crecimiento de las ventas detallistas de la industria por medio de sus catálogos y sitios Web.

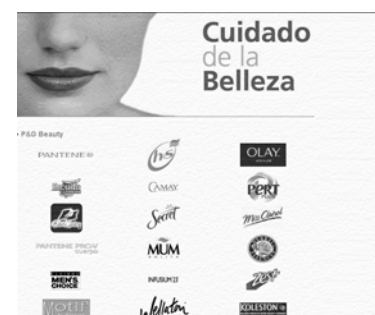
1.3.3.1. L'Oreal.



- Su historia se remonta a 1907, cuando el químico francés Eugene Schueller creó un tinte para el cabello, que vendió a peinadores parisienses, las características del producto de dar un cambio de color duradero sin dañar el cabello ni irritar el cuero cabelludo fue una innovación de producto bien recibida y casi de inmediato desarrolló oportunidades de mercado de exportación en Holanda, Austria, Italia, Rusia, el Lejano Oriente y Estados Unidos.
- En 1936 había diversificado los productos pasando del cuidado del cabello a las fragancias de calidad, productos para el cuidado de la piel y los cosméticos.
- En 1999, tuvo un aumento en ventas de 15%.
- En 2000, tenía más de 2,500 investigadores y 420 patentes registradas.
- En 2000, las marcas de lujo, representaron un 27% de las ventas corporativas e incrementaron 20% en relación con el año anterior.
- En 2000, los productos de mercado masivo representaron casi el 55% de sus ventas que eran de 12,671 millones de euros (10,600 mdd)
- En 2000, los productos vendidos a los profesionales del cabello aumentaron casi 28% y generaron 12% de las ventas totales.

- En 2000, vendió marcas dermocosméticas para el cuidado de la salud que podían ser prescritas por dermatólogos y compradas en farmacias, generaron alrededor del 5% de las ventas con un crecimiento de 15% en ese año de las cuales 50% se originaron en Europa Occidental, el 30% en Norteamérica y el 20% restante proveniente de otras partes del mundo.
- En 2000, las adquisiciones estratégicas fuera de Europa se presentaron al adquirir *Carson*, quién era la marca número uno en Estados Unidos, asimismo *Kiehl's* y *Matrix*, ésta última como la tercera marca en el mundo.
- En 2001, mantenía su renombre por sus productos y procesos de alta calidad y sus procedimientos comerciales.
- En 2001, fue calificada por INSTAD como *Best of the Best* (lo mejor de lo mejor) en rubros como visión y misión, orientación al cliente e innovación.
- En 2001, tenía un presupuesto de investigación y desarrollo de 383 millones de euros (321 mdd)
- En 2001, era el líder en la creación de productos diseñados para neutralizar los radicales libres y su investigación estaba dirigida a la elaboración de productos para rehidratar la piel, mejorar la sensibilidad de ésta y cambiar con la iluminación las características del color.
- El efecto de cambiar el tono de la piel con la luz disponible se debía a que con la incidencia de la luz, los pigmentos de nueva generación modificaban su estructura molecular provocando los cambios en el color; otros pigmentos cambiaban el color según el ángulo en que eran observados, a esto se llama efecto goniométrico. Asociando polvos de formas variables (planos o esféricos) y de diferente composición química (mineral o sintética) se puede influirán la trayectoria del rayo de luz y modificar la modulación de éste; *Photogenic* de *Lancôme* es el producto que garantiza luminosidad óptica para el rostro sea cual fuere el tipo de iluminación.
- En 2001, *L'oreal* manufacturó y comercializó mas de 500 marcas y 2,000 productos en más de 150 países, distribuidos en tiendas departamentales y, en algunos casos mediante profesionales del cabello y farmacias.

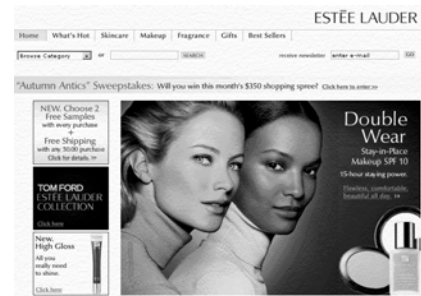
1.3.3.2. Procter & Gamble.



- *Procter & Gamble Company* (P&G), fue fundada por los inmigrantes William Procter y James Gamble se establecieron en Cincinnati, Ohio, en 1837 y contrajeron matrimonio con dos hermanas, una de ellas era química; uno de ellos era fabricante de velas y el otro de jabones y a sugerencia de su suegro crearon una sociedad para manufacturar y comercializar sus productos en Cincinnati.
- En 1859, las ventas llegaron a 1 mdd.
- En 1857, James Norris Gamble, hijo de James Gamble, creó el jabón Ivory, con el cual posteriormente transformó en *Procter & Gamble* como una compañía de productos de consumo.
- En 1890, tenía 30 marcas e instalaciones de producción en Estados Unidos y Canadá.
- En 1911, agregó una división de productos alimenticios al introducir *Crisco*, iniciando una división de productos químicos para formalizar sus procedimientos de investigación y crear nuevos productos.
- En 1934, inició en el negocio del cuidado del cabello, cuando elaboró el primer champú basado en detergente.
- A lo largo de las décadas de 1940, 1950 y 1960, introdujo marcas de venta popular como *Camay, Tide, Crest, Pampers* y *Downy*.
- En 1985, Adquirió *Richardson-Vicks*, era fabricante de productos como *Oil of Olay* y *Pantene*, el cual, con la experiencia de P&G en marketing, transformó de una marca poco conocida a una marca de más rápido crecimiento en el mundo.
- En 1989, adquirió *Noxell*, que fabricaba y comercializaba productos de marca *Cover Girl, Noxema* y *Clairol*.
- Como resultado de su investigación y desarrollo, creó el producto *Pert Plus*, el cual era la primera combinación de champú y acondicionador.
- En 1991, adquirió *Max Factor*.
- En 1994, adquirió *Giorgio Beverly Hills*, que era fabricante de perfumes.
- En 2000, registró ingresos de 40,100 mdd, con la manufactura y marketing de más de 120 marcas vendidas en 130 países.
- En 2000, presupuestó más de 1,700 mdd para investigación y desarrollo y colaboró con más de 100 universidades en la creación y refinamiento de sus productos de consumo y más de 40 productos de prescripción médica.
- En 2000, las ventas de productos cpa, excedieron los 7,000 mdd.
- En 2001, el gobierno de los Estados Unidos, aprobó la adquisición de *Clairol*, con lo cual agregaría 1,600 mdd con las ventas de productos de belleza.

- Los productos de P&G se vendían principalmente en tiendas de descuento, supermercados y farmacias.

1.3.3.3. Estée Lauder.



- En 1946 se fundó *Estée Lauder Company* por Estée Lauder y su esposo Joseph cuando iniciaron la comercialización de 4 productos para el cuidado de la piel en la ciudad de Nueva York.
- En 1948, la prestigiosa detallista *Saks Fifth Avenue* comenzó a ofrecer los productos de *Estée Lauder*, los cuales ya tenían renombre de calidad e innovación.
- En 1953, *Estée Lauder*, extendió su línea de productos a los perfumes al introducir *Youth Dew*, el cual era un producto de doble acción, ya que además de perfume era aceite de baño.
- En 1960, se internacionalizó al ofrecer sus productos para venta en *Harrod's* de Londres.
- De 1960 a 1966, las ventas se ampliaron a Canadá, Puerto Rico, Centroamérica, Dinamarca, Italia, España, Suiza, Australia, Holanda, Bélgica, Francia, Finlandia, Grecia, Alemania, Noruega, Austria, Singapur, Tailandia y Japón.
- En 1964, extendió su línea de perfumes para caballero al introducir la marca *Aramis*.
- En 1968, lanzó *Clinique*, que era la primera marca de cosméticos sin perfume, la cual fue probada contra alergias y recomendada por dermatólogos.
- En 1979, introdujo la línea de cosméticos *Prescriptives*.
- En 1990, presentó *Origins*, que era una línea de productos para el cuidado de la piel, maquillaje y para el baño.
- En la década de 1990, adquirió dos marcas de artistas de maquillaje, *M-A-C* y *Bobbi Brown*; *Sassaby*, propietaria de la marca Jane de cosméticos de color y *Aveda Corporation*, que era líder en productos de lujo para el cuidado del cabello en Estados Unidos.
- También en la década de 1990, adquirió *Stila Cosmetics*, que era una prestigiosa marca de cosméticos y *Jo Malone*, comercializadora en Londres de productos de renombre en perfumería y para el cuidado de la piel.
- En 2000, adquirió participación mayoritaria de capital en *Bumble and Bumble*, que era un salón de peinado de excelencia en

Nueva York, así como *Bumble and Bumble Products*, que era desarrollador, comercializador y distribuidor de productos de calidad para el cuidado del cabello.

- En 2000, las *Estée Lauder Companies*, tenían la concesión global de perfumes y cosméticos de las marcas *Tommi Hilfiger*, *Donna Karan New York*, *DKNY* y *Kate Spade*.
- En 2000, registró ventas de 4,400 mdd, y sus productos se vendían en más de 120 países.
- En 2000, las marcas *Clinique* y *Estée Lauder*, eran las dos principales marcas de venta de cosméticos en Estados Unidos, se encontraban en tiendas de departamentos, tiendas detallistas especializadas y por internet.
- En 2001, lanzó una enérgica estrategia de internet, con la venta de sus productos en www.esteelauder.com y www.gloss.com, y operaba 320 tiendas especializadas libres ubicadas en zonas comerciales destacadas.
- En 2001, la Sra. Estée Lauder, ya de 90 años, había dejado de hacer apariciones públicas para la empresa desde muchos años atrás, sin embargo, la mayoría de las acciones estaban en poder de la familia Lauder y varios puestos clave en la empresa estaban ocupados por familiares.

1.3.3.4. Intimate Brands.



- En 1995, nació como derivado de *The Limited*.
- En 1999, lanzó *White Barn Candle Company*, especializada en ventas detallistas de perfumes y decoración para el hogar.
- En 2000, estaba entre los mejores detallistas especialistas del mundo en ropa íntima, productos de belleza y para el cuidado personal.
- En 2000, las ventas totales fueron de 5,100 mdd, con *Victoria's Secret* como la mayor detallista de ropa íntima en Estados Unidos, con casi 1,000 tiendas y ventas por 2,300 mdd.
- En 2000, los productos *Bath & Body Works*, de *Intimate Brands* tenían el mercado de los productos de baño, el cuidado de la piel y el cabello, con más de 1.400 tiendas y ventas de 1,800 mdd, fue el mayor detallista especializado en Estados Unidos.
- En 2000, *Intimate Brands* operaba las tiendas *Victoria's Secret Beauty (BSV)* que vendían su propia línea de cosméticos,

perfumes y productos para el cuidado de la piel; entre los cosméticos estaban los productos *PINK*, *Rapture*, *Victoria* y *Garden Collection*, entre los perfumes estaban los productos *PINK*, *Heavenly*, *Halos* y *Divine*, entre los productos para el cuidado de la piel estaban los productos *Body by Victoria*.

- En 2000, *Victoria's Secret Beauty (BSV)* figuraba entre los detallistas especializados de cosméticos de más rápido crecimiento, con ventas de 377 mdd y 480 tiendas ubicadas al lado de las de *Victoria's Secret*, 450 locales de nichos dentro de las tiendas de *Victoria's Secret* y 80 tiendas libres; los cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y accesorios de belleza de *Victoria's Secret Beauty (BSV)* se podían comprar también en línea en www.victoriasssecret.com/beauty.
- En 2001, tenían más de 130 tiendas *White Barn Candle*.
- En 2005, *Intimate Brands* espera que VSB logre los 1,000 mdd en ventas mediante una emprendedora adición de tiendas, ventas crecientes por internet y desarrollo de nuevos productos de belleza.

1.3.3.5. Alberto-Culver.

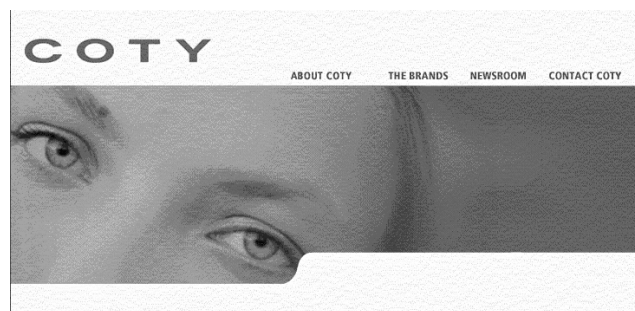


- En 1960, la compañía trasladó sus operaciones de California a Chicago y gradualmente presentó nuevos productos, entre ellos el champú VO5 y el aerosol VO5 para el cabello.
- En 1969, adquirió *Sally Beauty Supply*, empresa proveedora de artículos de descuento con base en Nueva Orleans que atendía las necesidades de cultores de belleza y estilistas.
- En 1983, *Alberto-Culver* se diversificó en la manufactura y venta de productos de especias y lavandería con la adquisición de *Mrs. Dash*, *Molly McButter* y *Static Guard*.
- En 1995, se estableció y conquistó su éxito inicial vendiendo su acondicionador para el arreglo del cabello VO5 a los estilistas de cabello de Hollywood.
- En 1996, adquirió *St. Ives Laboratories* y su línea global de productos para el cuidado del cabello y de la piel.
- En 2000, *Alberto-Culver* amplió su línea de productos elaborados para el cabello afroestadounidense con la adquisición de *Pro-Line Corporation*, la segunda empresa más grande de productos para el cabello enfocada en el nicho, productos que se vendían en los canales de farmacias, supermercados y tiendas de descuento en más de 120 países,

la cadena *Sally Beauty Supply*, con 2,350 tiendas era la mayor comercializadora de productos para cuidado profesional de la belleza en el mundo.

- En 2000, sus ventas eran de 2,300 mdd.
- En 2001, era uno de los principales fabricantes y comercializadores de productos para el cuidado del cabello,

1.3.3.6. Coty.



- En 1904, fue fundada en París por Francois Coty.
- En 1966, cambió su oficina matriz a Nueva York, pero tuvo su base en Alemania por muchos años.
- Distribuía sus productos por los canales de mercado masivo y detallistas de prestigio en el mundo y mantenía operación de producción y venta en 29 países.
- Entre las marcas de mercado masivo estaban *Adidas*, *The Healing Garden*, *Galgon Stetson* y *Jovan*, mientras que sus marcas de prestigio de perfumes y cosméticos, que eran distribuidas por su *Lancaster Group* con base en París, abarcaban *Lancaster*, *Davidoff*, *JOOP!*, *Isabella Rossellini's Manifesto*, *Vivienne Westwood* y *Yue-Sai Kan*.
- *Coty* era al mismo tiempo la marca de cosméticos principal de China en el canal de tiendas de departamentos.
- Los cosméticos y productos para el cuidado de la piel vendidos en China fueron desarrollados por medio de una alianza con Yue-Sai Kan, una de las personalidades más queridas y respetadas en China.
- La revista *People*, llamó a Yue-Sai Kan “la mujer más famosa de China”, y la investigación de marketing indicó que más de 95% de los 1,300 millones de habitantes de China tenían conocimiento de la marca de cosméticos *Yue-Sai*.
- La administración de *Coty* creía que la marca *Yue-Sai* tenía atractivo global porque, de acuerdo a Yue-Sai Kan, reflejaba las “sensibilidades de una mujer asiática dotada de poder, inteligente, femenina y moderna”.
- En 2000, la estrategia de *Coty* no sólo había producido el primer lugar en la jerarquía global de fragancias con sus marcas que atraían principalmente a los consumidores sensibles al precio,

sino que las ventas de cosméticos de alto precio de la compañía le habían permitido convertirse en líder en varios mercados internacionales; la línea de cosméticos *RIMEL London*, era la marca de cosméticos de máxima venta en el Reino Unido y se esperaba que obtuviera rápida participación en Estados Unidos después de su introducción en el mercado europeo.

- En 2000, sus ingresos estuvieron cerca de los 1,800 mdd.
- En 2001, era el fabricante y comercializador líder en fragancias y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel.

1.3.3.7. LVMH. (Louis Vuitton Moët Hennessy)



- En 2000, *Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH)* era el principal grupo de productos de lujo en el mundo, con ventas anuales de 9,700 mdd.
- Las marcas de la compañía, algunas de la cuales eran conocidas desde la Francia del siglo XVIII, estaban entre los nombres más prestigiosos en vinos y licores, perfumes y cosméticos, relojes y joyería, y ventas detallistas especializadas.
- Entre las marcas de LVMH estaban *Dom Pérignon*, *Louis Vuitton*, *Givenchy*, *Parfums Christian Dior*, *Christian Lacroix*, *TAG Heuer* y *Solstice*.
- En 2000, el negocio de cosméticos creció 22% para alcanzar ventas de 1,700 mdd.
- En 2001, creció otro 15% durante los primeros seis meses.
- El crecimiento se atribuyó a sus fuertes marcas, a las presentaciones de nuevos productos, que incluyeron a *J'adore* por *Christian Dior*, *Hot Couture*, por *Givenchy* y *Michael* por *Michael Kors*, y al éxito de sus operaciones y cosméticos de *Sephora*.
- *Sephora* era la principal cadena de productos de belleza en Francia y en Estados Unidos y la segunda mayor cadena de la industria europea.
- En 2001, *Sephora* operaba más de 225 tiendas en Europa, más de 80 tiendas en Estados Unidos y 7 tiendas en Japón.
- Las tiendas de *Sephora* ofrecen los productos de LVMH y otras renombradas marcas de cosméticos, fragancias y productos para el cuidado de la piel que incluyen a *Chanel*, *Dolce*, y

Gabbana, Elizabeth Arden, Hugo Boss, Naomi Campbell, Gianni Versace, y Burberry.

- En 2001, Sephora.com proveía la mayor y más variada selección de productos de belleza en internet, con más de 11,000 productos y más de 230 marcas vendidas también por acreditados detallistas en todo el mundo.
- En 2001, agregó más poder a su impresionante frente de marcas cuando adquirió *Donna Karan International* y el control de intereses en *Fendi* y *Prada*.

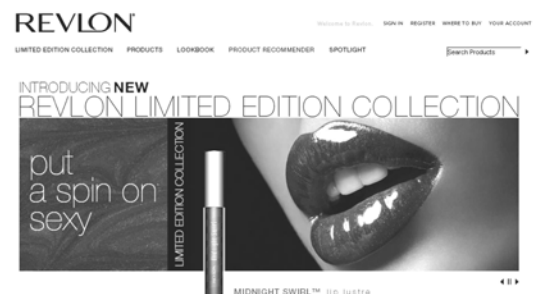
1.3.3.8. Johnson & Johnson.

Johnson & Johnson

- En 1886, Robert Wood Johnson fundó *Johnson & Johnson (J&J)* para proveer a los cirujanos vendas estériles quirúrgicas envueltas y selladas en empaques individuales, listas para su uso.
- El nuevo producto de Johnson era un importante avance en la lucha contra la infección postoperatoria, la cual contribuía a tasas de mortalidad postoperatoria de hasta 90% en algunos hospitales.
- Johnson encontró motivos para crear sus vendas antisépticas y escribir a *Modern Methods of Antiseptic Wound Treatment* después de enterarse del descubrimiento del doctor Joseph Lister de que los gérmenes que circulan en el aire son los causantes de la mayoría de las infecciones en la sala de operaciones; se unió a sus hermanos para crear una creciente línea de productos quirúrgicos.
- En 1893, introdujo un talco para bebés.
- De 1920 a 1930 introdujo aceites y lociones para bebés.
- En 1910, el año de la muerte de Robert Wood Johnson, la empresa *J&J* estaba firmemente establecida como líder en productos para el cuidado de la salud.
- En 1993, impulsó su presencia en la industria del cuidado de la piel y los cosméticos con las adquisiciones de la empresa francesa de *RoC, S.A.*
- En 1994, adquirió *Neutrogena*, también como impulso de su presencia en la industria del cuidado de la piel y los cosméticos.
- En 1999, compró la línea de avena coloidal y otros productos para del cuidado de la piel a *S.C. Johnson & Son*.

- *J&J* producía al mismo tiempo productos dermatológicos de prescripción *Ortho*, que en pruebas clínicas había demostrado que reducían las arrugas no muy pronunciadas.
- Las aptitudes de *J&J* en el ramo farmacéutico fueron útiles en sus trabajos de desarrollo de productos de consumo para el cuidado de la piel y cosméticos, los cuales lograron buena aceptación en términos de calidad e innovación.
- Los productos de la línea de *Neutrogena* de cosméticos de color, productos para el cuidado del cabello y de la piel fueron recomendados comúnmente por los dermatólogos a los pacientes de piel delicada.
- Los productos de *J&J* para el cuidado de la piel, así como los cosméticos, se distribuían principalmente en farmacias, supermercados y tiendas de descuento.
- Las ventas de productos de *Avenno*, *RoC* y *Neutrogena* de *J&J* para la piel y el cabello, así como los cosméticos de *Neutrogena* tuvieron ventas de casi 1,500 mdd
- En 2000, *J&J* tuvo gastos de investigación y desarrollo cercanos a los 3,000 mdd.
- En 2001, *J&J* se mantenía a la cabeza del ramo farmacéutico, con ventas de 29,000 mdd.

1.3.3.9. Revlon.



- En 1932, se estableció por Charles y Joseph Revson, junto con un químico, Charles Lachman, quién aportó la L al nombre de Revlon.
- Lachman había creado un barniz de uñas con base de pigmentos, en lugar de tintas, que daba un hermoso esmaltado opaco con sombras nunca antes logrado, se vendía primero en salones de belleza y después en tiendas departamentales y farmacias.
- En 1938, las ventas anuales excedían 1 mdd.
- De 1950 a 1960, se expandió del barniz de uñas a los cosméticos.
- En 1973, entró al mercado de las fragancias, cuando introdujo Charlie.

- En 1975, Charlie, se convirtió en el perfume de máxima venta en el mundo.
- En 1977, las ventas anuales rebasaron los 1,000 mdd.
- A mediados de la década de 1990, se convirtió en la marca número uno de cosméticos de color en los canales de mercado masivo.
- En 2000, las ventas anuales eran de aproximadamente 1,500 mdd, y sus cosméticos, productos para la piel y el cabello y perfumes se vendían en 175 países.
- En 2001, los productos se comercializaban globalmente con marcas tan conocidas como *Revlon*, *ColorStay*, *Revlon Age Defying*, *Almay* y *Ultima* en cosméticos; *Moon Drops*, *Eterna 27*, *Ultima* y *Jeanne Gattineau* en el cuidado de la piel; *Charlie* y *FIRE & Ice* en perfumes, y *Outrageous*, *Mitchum*, *ColorStay*, *Colorsilk*, *Jean Naté* y *Bozzano* en productos de aseo personal.
- En 2001, se mantuvo como la primera marca del mundo en cosméticos vendidos en canales de mercado masivo y conservó sus primeras posiciones en lápices labiales y barniz de uñas.
- Había ostentado el primer lugar mundial en barniz de uñas durante 25 años consecutivos.
- Los productos podían comprarse en farmacias, supermercados, tiendas de descuento y por internet.

1.3.3.10. Mary Kay.



- En 1963, fue fundada por Mary Kay Ash con 5,000 dólares y la ayuda de su hijo Richard Rogers, de 20 años.
- Acababa de jubilarse de una carrera de ventas directas y, después de haber hecho una lista de métodos administrativos triunfadores y deficientes que había observado en su profesión, se sintió impulsada a crear una compañía basada en mujeres que aspiraran tener oportunidades ilimitadas para el éxito personal y financiero.
- Su modelo comercial es el que más se asemeja a *Avon*.
- Una de las metas centrales de Mary Kay Ash para la compañía era la creación de oportunidades para las mujeres, y se valió de la Regla Dorada como guía filosófica.

- Mary Kay Ash creía que las integrantes de su fuerza de ventas independiente darían prioridades a sus vidas con Dios en primer lugar, la familia en segundo y su carrera en tercero.
- Su visión y principios le permitieron a la empresa formar una fuerza de ventas de más de 800,000 “consultoras de belleza independientes” en 37 países.
- En 1984, 1993 y 1998 logró el reconocimiento de la revista *Fortune* como una de “las cien mejores compañías para trabajar en Estados Unidos” y una de “las diez mejores compañías para mujeres”.
- En 1995, *Fortune* puso también a *Mary Kay* en la lista de “las empresas más admiradas” en Estados Unidos.
- En 2000, tuvo ingresos en nivel mayorista de 1,200 mdd, equivalentes a más de 2,500 mdd en el nivel detallista.
- En 2001, *Mary Kay* era la segunda mayor vendedora directa de cosméticos, perfumes productos para el cuidado del cabello y complementos dietéticos con más de 200 productos.
- En 2001, ofreció una línea completa de cosméticos de color, productos para el cuidado de la piel, perfumes y productos para el aseo personal; presentó también una línea de productos para el cuidado de la piel y perfumes para hombres.
- *Mary Kay* mantenía un equipo de expertos en cosméticos, dermatología, bioquímica, tecnología de procesos e ingeniería de empaques; así como de ingeniería de calidad para desarrollar, probar y elaborar sus productos en plantas situadas en Dallas, Texas, en China y en Suiza.
- Los productos sólo estaban disponibles a través de alguno de sus 850,000 consultores de belleza independientes; los consumidores podían hacer su pedido a un consultor de belleza, por teléfono o visitando el sitio de internet www.marykay.com, una característica única de *Mary Kay* era el lazo de hermandad compartido por muchas consultoras independientes.
- Mary Kay Ash fue una fuente de inspiración para muchas mujeres en el mundo; publicó tres libros de gran venta, recibió premios por su ayuda a la solución de las necesidades financieras de las mujeres y fue la única mujer de la que se hizo una semblanza en *Forbes Greatest Business Stories of All Time*.
- En noviembre de 2001, Mary Kay Ash murió, pero se espera que su legado dure por décadas.

Ilustración 4														
Cronología de Avon														
Avon llama														
Campaña publicitaria														
Características del comprador	Mujeres													
Venta de empresas									Poco atractivo para las adolescentes, a las mujeres de bajos ingresos les parecían productos caros					
Adquisiciones									En 1983, Tiffany & Company; En 1990, Parfums Sterns.	Giorgio Beverly Hills				
Diversificación del negocio									Detailistas de perfumería					
Posición en el mercado									Joyería Tiffany & Company					
									En 1979					
Países con presencia Avon	USA	USA	Suffern, NY.											
Oficinas de ventas	Nueva York													
Crecimiento en ventas anuales														
Nivel socio-económico del colaborador														
Perfil del colaborador														
Género del colaborador														
Función del colaborador														
Número de colaboradores														
Marcas														
Sistema de ventas														
Productos														
Estrategias														
Presidente														
Tipo de empresa														
Nombre de la empresa														
Año	1886	1900	1914	1928	1937	1939	1946	1950-1960	1960-1970	1980-1990	1994	1995	1997	1999

Ilustración 5	Selección de datos sobresalientes, financieros y de operación, Avon Products, Inc. 1991-2000 (En millones de dólares, excepto en los datos por acción y empleado)										
	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	
Ventas netas	\$5,673.70	\$5,289.10	\$5,212.70	\$5,079.40	\$4,814.20	\$4,492.10	\$4,266.50	\$3,844.10	\$3,660.50	\$3,441.10	
Otros ingresos	\$40.90	\$38.80	\$35.00								
Ingresos totales	\$5,714.60	\$5,327.90	\$5,247.70	\$5,079.40	\$4,814.20	\$4,492.10	\$4,266.50	\$3,844.10	\$3,660.50	\$3,441.10	
Utilidades de operación	\$788.70	\$549.40	\$473.20	\$537.80	\$538.00	\$500.80	\$489.50	\$427.40	\$339.90	\$430.90	
Gastos de intereses	\$84.70	\$43.20	\$34.70	\$35.50	\$33.20	\$34.60	\$44.70	\$39.40	\$36.40	\$71.60	
Renta por operaciones continuas antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambios de contabilidad	\$691.00	\$506.60	\$455.90	\$534.90	\$510.40	\$465.00	\$433.80	\$394.60	\$290.00	\$352.90	
Renta por operaciones continuas antes de intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambios de contabilidad	\$489.30	\$302.40	\$265.10	\$337.00	\$319.00	\$288.60	\$270.30	\$243.80	\$169.40	\$209.30	
Renta por operaciones continuas antes del efecto acumulativo de los cambios de contabilidad	\$485.10	\$302.40	\$270.00	\$338.80	\$317.90	\$286.10	\$264.80	\$236.90	\$164.20	\$204.80	
(Pérdida de la) Renta por operaciones discontinuadas, neta						-\$29.60	-\$23.80	\$2.70	\$10.80	-\$69.10	
Efecto acumulativo de los cambios de contabilidad, neto	-\$6.70						-\$45.20	-\$107.50			
Renta neta	\$478.40	\$302.40	\$270.00	\$338.80	\$317.90	\$256.50	\$195.80	\$132.10	\$175.00	\$135.70	
Ganancias (pérdidas) por acciones, básicas											
Operaciones continuas	\$2.04	\$1.18	\$1.03	\$1.28	\$1.19	\$1.05	\$0.94	\$0.82	\$0.57	\$0.65	
Operaciones discontinuas						-\$0.11	-\$0.09	\$0.01	\$0.04	-\$0.24	
Efecto acumulativo de los cambios de contabilidad	-\$0.03						-\$0.16	-\$0.37			
Renta neta	\$2.01	\$1.18	\$1.03	\$1.28	\$1.19	\$0.94	\$0.69	\$0.46	\$0.61	\$0.41	

Fuente: Avon Product, Inc. 2000, 10-k

Ilustración 6 (Conclusión)	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Ganancias (pérdidas) por acción, diluidas										
Operaciones continuas	\$2.02	\$1.17	\$1.02	\$1.27	\$1.18	\$1.05	\$0.93	\$0.82	\$0.57	\$0.71
Operaciones discontinuas						-\$0.11	-\$0.08	\$0.01	\$0.04	-\$0.24
Efecto acumulativo de cambios de contabilidad	-\$0.03						-\$0.16	-\$0.37		
Renta neta	\$1.99	\$1.17	\$1.02	\$1.27	\$1.18	\$0.94	\$0.69	\$0.46	\$0.61	\$0.47
Dividendos en efectivo por acción										
Comunes	\$0.74	\$0.72	\$0.68	\$0.63	\$0.58	\$0.53	\$0.48	\$0.43	\$0.38	\$1.10
Preferenciales										\$0.25
Datos de hojas de balance										
Activos totales	\$2,826.40	\$2,528.60	\$2,433.50	\$2,272.90	\$2,222.40	\$2,052.80	\$1,978.30	\$1,918.70	\$1,692.60	\$1,693.30
Deuda a largo plazo	\$1,108.20	\$701.40	\$201.00	\$102.20	\$104.50	\$114.20	\$1,116.50	\$123.70	\$177.70	\$208.10
Deuda total	\$1,213.60	\$1,007.40	\$256.30	\$234.30	\$201.60	\$161.50	\$177.70	\$194.10	\$215.00	\$351.90
Capital contable (déficit) de los accionistas	-\$215.80	-\$406.10	\$285.10	\$285.00	\$241.70	\$192.70	\$185.60	\$314.00	\$310.50	\$251.60
Número de empleados	43,000	40,500	33,900	35,000	33,700	31,800	30,400	29,500	29,400	30,100

Fuente: Avon Product, Inc. 2000, 10-k

2. Síntesis de hechos.

2.1. Andrea Jung.

- Directora general de *Avon Products, Inc.* desde noviembre de 1999.
- Fue presidenta de marketing antes de ser directora general.
- La compañía tenía serios problemas cuando fue directora general.
- Tenía un crecimiento anual de ventas de menos de 1.5% y unas acciones desplomadas en el precio a la mitad del mayor auge económico de la historia.
- Asumió el papel de “*señora Avon*” durante su primer mes como directora general para entender mejor lo que pensaban los clientes de los productos de la compañía y para descubrir que significaba ser miembro de la fuerza de ventas directas de *Avon*.
- Escuchó las quejas del cliente sobre la imagen de *Avon*, sus productos eran de mala calidad, la falta de nuevas líneas interesantes y los catálogos sin atractivos.
- Se enteró también que las representantes de ventas de *Avon* a veces no podían hacer un nuevo pedido de artículos populares y muy a menudo no recibían los productos tal y como los habían ordenado.
- Después de un mes como directora general, delineó una nueva visión y un plan estratégico para *Avon* que requería la introducción de productos muy innovadores, la creación de nuevas líneas de negocios, la transformación de su cadena de valor y de sus procesos de negocios, la conversión de internet en un eslabón crucial de su modelo de negocios de venta directa, la reconstrucción de su imagen, la entrada al sector detallista y, lo más importante, la actualización de su modelo de ventas directas para que se ajustara mejor al siglo XXI (el existente se había creado a fines del siglo XIX).
- En el segundo aniversario como directora general, todos los indicadores sugerían que la visión, la estrategia y los esfuerzos de implementación estaban funcionando a la perfección.
- A pesar de que la economía estadounidense estaba en recesión a mediados de 2001 y se había desacelerado aún más con los ataques terroristas del 11 de septiembre en el WTC y el Pentágono, se esperaba un incremento de los ingresos del 6% mediante la fuerza de ventas, que las Utilidades de Operación crecieran 7% y que los márgenes de operación alcanzaran el nivel más alto con 14%.
- El impulso de Jung a los nuevos productos, los modelos de negocios, las líneas de negocio y las campañas promocionales contribuyeron a los incrementos en ventas; por otro lado, la realineación de las cadenas de valores y la reingeniería del proceso de negocios crearon recursos adicionales para el apoyo de esas actividades y simultáneamente mejoraron los márgenes.
- Durante los primeros dos años de Jung como directora general, las acciones comunes de *Avon* tuvieron un incremento de aproximadamente 90%, mientras que los índices como los de *Standard & Poors* (S&P) en las 500 empresas, habían descendido casi 25%.

- Poco antes de cumplirse el segundo año, la junta directiva respaldó su desempeño anunciando a los inversionistas que sería promovida a presidenta de la junta, además de ser directora general.

3. Diagnóstico.

- ¿Ya habían pasado los días del representante de *Avon* con la venta directa?
- La venta detallista estaba cada día mas saturada por una proliferación mundial de *Malls* (Centros Comerciales), tiendas de descuento estilo supercentro, detallistas especializados independientes y ventas por internet.
- A mediados de la década de los 1990, el negocio de los cosméticos de *Avon* estaba teniendo apenas un modesto crecimiento.
- La imagen de *Avon* necesitaba mejorar.
- Necesitaba innovación en sus productos.
- Necesitaba mejorar la calidad de sus productos
- Necesitaba diseñar catálogos muy atractivos
- Necesitaba crear nuevas líneas de negocio
- Necesitaba transformar la cadena de valor y de sus procesos de negocio
- Necesitaba diseñar nuevas formas de poner los productos a la disposición de los consumidores
- Necesitaba convertir a internet en un eslabón crucial en su modelo de negocios de venta directa
- Actualizar su modelo de ventas directas
- Necesitaba incrementar las ventas, los márgenes de operación y las utilidades.
- Necesitaba incrementar el precio de las acciones.
- Necesitaba nuevas estrategias.
- Necesitaba una nueva dirección audaz.
- Análisis FODA
 - Fortalezas
 - Más de 110 años de vida de la empresa
 - Empresa conocida mundialmente
 - Amplia historia de la misma
 - Amplia fuerza de representantes de ventas
 - El modelo de ventas de *Avon* permite obtener ingresos extras a las mujeres
 - Empresa de cosméticos con mayor grandeza en el mundo
 - Liderazgo en el medio de los cpa
 - Escucha a sus clientes
 - Empresa que emplea en su mayoría a mujeres
 - Oportunidades
 - Nueva visión y planes estratégicos
 - Diversificación de nuevas líneas de negocios
 - Innovación de productos
 - Transformación de la cadena de valor
 - Mejora de imagen

- Mayor participación en mercados internacionales
 - Conversión de internet en su modelo de negocios de venta directa
 - Disminuir tiempos de desarrollo de producto
 - Construir modelo de negocio detallista para alimentar el crecimiento futuro
 - Comercio electrónico
 - Ser la empresa de cosméticos más grande del mundo
 - Actualizar su modelo de ventas para tener mejor ajuste con el siglo XXI
- Debilidades
 - Imagen anticuada
 - Ineficiencia en la distribución
 - Limitada oportunidad de ingreso personal de las representantes de ventas
 - Dificultad de vender productos a mujeres ocupadas
 - Mayor capacitación a las representantes de ventas
 - Reducir niveles de inventario
 - Desventajas competitivas
 - Mejorar procesamiento de pedidos
 - Amenazas
 - Posibilidad de que el modelo de ventas se vuelva obsoleto
 - Que la fuerza de representantes de ventas disminuya
 - Ser una marca más, ser otro sitio de internet más
 - Que la competencia le quite mercado
 - Que la marca se vuelva historia

4. Opciones de solución

4.1. Revitalización de Avon.

- En 1997, la primera acción fue el retiro del director general James Preston, el plan de sucesión era que un hombre de fuera, Charles Perrin, dirigiera Avon con la ayuda de dos colaboradores principales Andrea Jung y Susan Kropf.
- Perrin había estado en *Duracell*, Andrea Jung y Susan Kropf estaban en Avon ocupando puestos ejecutivos a las órdenes de Preston, quién era conocido por promover rápidamente a las mujeres, a mediados de 1998, las mujeres en Avon ocupaban más de un tercio de los puestos de funcionarias, mas de dos tercios de los cargos administrativos y la mitad de los asientos en la mesa directiva.
- Jung se convirtió en presidenta de la compañía y en máxima jefa de operaciones, Kropf pasó a ser vicepresidenta y presidenta de las operaciones norteamericanas, ambas fueron elegidas para integrar la junta directiva, se identificó a Jung como la persona para suceder con el tiempo a Perrin.
- Las primera acciones de Perrin como director general de Avon fue la de dirigir un programa de reestructuración trazado por el director general saliente, Preston, cuyo objetivo era alimentar un crecimiento más acelerado.
- Durante el primer año de Perrin como director general, los esfuerzos de reconstrucción del negocio liberaron más de 120 mdd, utilizándolo para desarrollar nuevos productos, aumentar la publicidad, incrementar los dividendos y recomprar acciones en circulación; mejoró los márgenes brutos en 1.7 puntos y los márgenes de operación en 1.5 puntos a fines de 1998.
- La estrategia de Perrin requería que Avon mejorara su imagen con los consumidores en todo el mundo, que acortaran los tiempos de desarrollo de producto, que creara nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse mundialmente y que usara la tecnología para ayudar a los representantes de ventas a colocar pedidos y darles seguimiento, también creía que necesitaba rejuvenecer su modelo anticuado de ventas y crear oportunidades más lucrativas de obtener ingresos para los representantes de ventas.
- Andrea Jung colaboró con Perrin en el desarrollo y ejecución de estrategias dirigidas al mejoramiento de la fuerza competitiva de la firma en el ramo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (*cpa*).
- Las labores de Perrin y Jung incluyeron el establecimiento del *Centro de Desarrollo Global de Avon*, cuyo objetivo era evitar duplicidad de esfuerzos locales con un método global coordinado para desarrollar marcas que tuvieran atractivo mundial.
- Avon lanzó su fragancia *Women of Earth (Mujeres de la Tierra)* en 54 países, el cual superó las ventas iniciales de *Far Away* (que era el anterior producto líder) en 31%; se desarrollaron otros dos exitosos

productos dirigidas a consumidoras jóvenes y, *Thechniques*, una línea de calidad superior para el cuidado del cabello.

- La administración de *Avon* creía que el cuidado del cabello era una categoría de producto muy atractiva, ya que los productos para el cuidado personal aportaban 50% del valor detallista total de 140,000 mdd del mercado global del cpa.
- En 1998, la investigación de mercado encaminada al mejoramiento de la imagen de *Avon* como iniciativa estratégica promovida por Jung y Perrin, indicó que muchas mujeres consideraban que los productos de *Avon* eran casi del tipo de artículos básicos en lo relativo a calidad y carácter innovador y no artículos de belleza, la respuesta a este resultado consistió en atacar esa imagen con nuevos productos globales, una nueva campaña de publicidad global y la apertura de su *Centro Avon* de 1,858 m², localizado en la Torre Trump de Nueva York, el cual incluía un spa (centro de descanso y relajamiento) y un salón elegantemente equipado, además de 464 m² de salones de juntas y productos de belleza selectos, como la colección *Avon Spa*, para uso exclusivo del *Centro Avon*.
- Durante la dirección de Perrin, *Avon* mejoró su sitio Web, el cual facilitaba a las clientas las compras de productos en línea e inició un sistema de colocación de pedidos para las representantes de ventas en Japón.
- En 1998, *Avon* realizó la primera Convención Nacional de Representantes de su historia; participaron 6,000 representantes que conocieron nuevos productos, recibieron capacitación en ventas y discutieron acerca de las áreas de mejoramiento de la compañía; la convención arrojó que había muchas barreras para el éxito de las representantes de la compañía.
- *Avon* lanzó una prueba piloto en Japón que permitía a las representantes hacer pedidos más de una vez durante una campaña de ventas, asimismo, se implantó la colocación de pedidos por teléfono, fax y en computadora interactiva; se aceleraron las entregas para lograr satisfacción de las representantes de ventas.
- Otra forma de experimentar nuevas formas de poner los productos a disposición de las consumidoras a quienes les resultaba incómodo comprar a una representante de ventas, consistió en probar en *Centros de Belleza Avon (Avon Beauty Centers)* en 40 centros comerciales en Estados Unidos; los CBA eran quioscos aislados donde los consumidores podían comprar los más recientes productos *Avon*.
- El modelo de los CBA se instalaron siguiendo el modelo de las 200 *Boutiques de Belleza Avon*, en Malasia, el cual proporcionaba el 68% de las ventas de *Avon* en ese país.
- En 1998, se lanzó otro cambio en la estrategia de Perrin, el cual fue el desarrollo del *Programa de Oportunidades de Liderazgo de Avon (Avon's Leadership Opportunity Program)* esto le permitía a las representantes de ventas no sólo recibir comisiones por sus ventas sino también recibir bonos basados en las ventas de sus reclutas y

aprendices; con este programa se incrementaron las ventas en 3% y un aumento en las ganancias de 1.7%.

4.2. Andrea Jung y la nueva dirección estratégica de Avon

- En 1988, las estrategias iniciales de Charles Perrin habían resultado en cierta mejoría inicial de los márgenes de operación y habían arrojado un modesto crecimiento en ventas
- El crecimiento anual de ventas había disminuido a menos de 1.5% y el precio de las acciones había caído de 55 dólares a una baja en tres años de 25 dólares.
- A fines de 1999, los resultados eran claros de que *Avon* necesitaba una nueva dirección audaz.
- Después de 16 meses como director general de *Avon*, Perrin renunció, concluyendo que su falta de experiencia en ventas directas limitaba su efectividad en la compañía.
- A la junta directiva le tomó poco tiempo acudir a Andrea Jung para rejuvenecer su compañía de productos de belleza de 113 años de edad.
- En 1999, Andrea Jung se convirtió en directora general de *Avon*.
- La primera tarea de Andrea Jung, fue recorrer las calles de su barrio, tocando timbres de puertas para entender mejor los deseos de las clientas y las necesidades de sus agentes de ventas, Jung, prestó oído a las quejas de las clientas por colores discontinuados, los pedidos mal manejados, los catálogos fuera de actualidad, los empaques poco atractivos, la falta de productos innovadores y las promociones confusas.
- Descubrió por si misma los obstáculos estructurales para lograr el éxito como una “señora de Avon”.
- Las políticas para la colocación de pedidos sólo durante el comienzo de una campaña sin oportunidad de reordenar artículos de gran venta, los procedimientos para el llenado de formularios de pedido de 40 páginas a mano para luego enviarlos por correo o faxearlos, y los pedidos que se llenaban mal en un 30% eran circunstancias que hacían difícil que las agentes aumentaran sus volúmenes de ventas y de comisiones.
- En la cuarta semana de Andrea Jung en el puesto, les pidió a los ejecutivos y los analistas de marketing una reunión para la presentación de su plan de cambio total.
- El plan comprendía el lanzamiento de:
 - una línea enteramente nueva de negocios
 - el desarrollo de productos innovadores
 - nuevos empaques
 - nuevos canales de distribución
 - nuevo enfoque de administración de la cadena de suministros
 - nuevos modelos de ventas
 - nuevo enfoque de creación de imagen

- Jung prometió pagar por el incremento de gasto de todo, desde la investigación y desarrollo hasta el soporte de ventas basado en internet; propuso que la reingeniería adicional de procesos redujera cientos de millones de dólares en costos que negaban valor a la cadena de valores de la compañía.
- Al término de la reunión pocos creían que se pudiera llevar a cabo con éxito el ambicioso plan; los comentarios de los analistas eran que existía “una alta probabilidad de terminar en decepción”

4.3. La visión de Jung para Avon

- Andrea Jung tenía la visión de una *Avon* que sería “la comercialización de relación definitiva de los productos y servicios para mujeres”.
- La visión de la nueva *Avon* era la de una compañía que fuera más allá de la venta de cosméticos para convertirse en una fuente depositaria de confianza para casi cualquier tipo de bien o servicio que necesiten las mujeres.
- La nueva *Avon* les permitiría a las mujeres comprar no sólo productos de belleza, sino en definitiva bienes y servicios como los servicios financieros, en cualquier forma que al cliente le pareciera más conveniente:
 - Por medio de una representante.
 - En una tienda.
 - En línea.
- La nueva *Avon* tenía como visión “Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente. Nuestra dedicación al apoyo de las mujeres concierne no sólo a la belleza, sino a la salud, la aptitud física, la asunción del poder en forma independiente y la independencia financiera”.
- A fines de 1999, *Avon* estaba lejos de lo que Jung visualizaba.
- La década de los 1990, era una etapa en el que el 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban y las ventas directas daban cuenta de menos de 7% de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en Estados Unidos.
- El modelo de ventas diseñado por David McConnell y la señora P.F.E. Albee a fines del siglo XIX parecía haber quedado fuera de época hacía dos generaciones, sin embargo, con casi el 98% de las ventas anuales de *Avon* generadas por sus 3.5 millones de agentes de ventas, no podía *Avon* prescindir de su fuerza de ventas con movimientos que pudieran reducir los ingresos por ventas directas.
- Las representantes de *Avon* estaban alertas para proteger a sus clientes y sus ventas, y se mostraban agresivas de dar marcha atrás a estrategias que pudieran aumentar las ventas de la empresa, pero que al mismo tiempo limitaran las oportunidades de crecimiento de ventas para las representantes vendedoras.

- En 1997, *Avon* lanzó una dirección en internet básica para comprar un pequeño número de productos en línea, sin embargo, al aparecer la dirección electrónica en la parte trasera de los catálogos, las representantes de ventas se rebelaron cubriendo la dirección electrónica hasta que lograron forzar a la compañía a quitar la dirección electrónica.
- También estaban descontentas las representantes de ventas de *Avon* con cualquier recomendación de poner los productos a la venta en tiendas departamentales o en centros comerciales (*Malls*).
- La imagen de *Avon* era anticuada; se hizo una investigación de mercado que reveló que la mayoría de las mujeres veían a *Avon* como “la marca de mi abuela” o “no es para mí”.
- *Avon* no tenía productos en algunas de las categorías de cpa y no había introducido un producto de impacto en décadas.

- *Avon* tenía problemas de:
 - Ineficiencias de distribución.
 - Limitada oportunidad de ingreso personal o renta para el representante de ventas promedio.
 - Dificultad de vender los productos a mujeres ocupadas
- Un directivo expuso que el modelo de venta directa de la empresa era cuestionado por los clientes al no necesitar representantes de *Avon* para sus compras, sino tener la posibilidad de comprar directamente el producto.
- Andrea Jung identificó las siguientes prioridades estratégicas para tratar de corregir las desventajas competitivas de *Avon* y darle un nuevo rumbo
 - Cultivar las ventas globales de la categoría de belleza mediante la inversión sostenida en desarrollo, publicidad y muestreo de nuevo producto.
 - Brindar a las representantes mayores oportunidades de hacer carrera mediante el liderazgo en ventas, mayores habilidades para el uso de internet y mayor capacitación.
 - Reducir los niveles de inventario y mejorar a la vez el servicio a las representantes.
 - Mejorar los puntos de base 50-100 de márgenes de operación mediante el rediseño del proceso de negocios.
 - Lograr un buen lanzamiento de la línea *Avon Wellness* de complementos de nutrición y vitaminas.
 - Comenzar a construir un negocio detallista redituable para alimentar el crecimiento futuro.
 - Crear oportunidades de comercio electrónico para *Avon* y sus representantes de ventas.
 - Perseguir oportunidades de mercado en China y Europa Oriental.

4.4. Nuevas estrategias para aumentar las ventas

- Las estrategias de Andrea Jung tenían por objeto hacer que crecieran los ingresos y la participación de mercado corrigiendo las desventajas competitivas de *Avon*, sin afectar su probada fuerza de ventas directas.
- Jung consideraba que debían incluir a la fuerza de ventas en todo lo que hicieran, de otra forma se convertirían en una marca detallista más en el mercado, en otro sitio más de internet y Jung no creía que el mundo los necesitara así.
- Jung creía que el internet podía ser una de las mayores esperanzas de Avon para el crecimiento futuro y que un modelo de negocios de comercio electrónico en la empresa beneficiaría a las representantes de ésta.
- Jung inició el concepto de ventas *eRepresentative* (representante electrónico), que permitía a los representantes dirigir a los clientes a www.avon.com para que compraran productos las 24 horas del día, los

Ilustración 7 **Objetivos estratégicos y financieros de Avon, 2000-2004**

Transformaciones de marketing	2000	2004
SKUs (unidades mantenidas en inventario) de producto de belleza activo	5,000	4,000
Frecuencia de innovación avanzada	3 años	2 años
Desarrollo de producto (promedio)	88 semanas	50 semanas
Desarrollo de campaña	52 semanas	26 semanas
Mejora de la cadena de suministros	2000	2004
Días de inventario	119	8-10
Precisión de predicción	Línea de base	(+)30%
Tasa de formulado de pedido	68%	90%
Liderazgo en ventas	2000	2004
Líneas de liderazgo por distrito en Estados Unidos	110	214
Representantes por distrito en Estados Unidos	322	440
Crecimiento de representantes activas	2-3%	2-3%
Crecimiento en ganancias de representante promedio		25-30%
Comercio electrónico e internet	2000	2002
Participación de la representante electrónica	13%	50%
Ahorros en el costo del apoyo de la representante	3 MDD	(+)20 MDD
Penetración de mercado geográfica	Estados Unidos, Japón, Taiwan	20 mercados
Internacional	2000	2004
Crecimiento de ventas en moneda local	50%	20-30%
Crecimiento de representantes	25%	20-30%
Outlets (puntos de venta) de ventas (China)	3,463	6,000
Financiera	1977-2000	2001-2004
Crecimiento de ventas	9%	(+)10%
Crecimiento de belleza	10%	(+)12%
Mejora del margen de operación	(+)3.2 puntos	(+)50 puntos de base/año
Flujo de efectivo de las operaciones	350 MDD	700 MDD
Gastos de capital	200 MDD (2000)	225 MDD promedio/año

Fuente: Presentación de inversionistas de Avon, Susan Kirof, presidenta y CEO, 2000

7 días de la semana; sin embargo, antes de trazar los planes de comercio electrónico, se tuvo mucho cuidado en lograr la participación de sus representantes de ventas independientes por medio de muchas encuestas y “grupos foco” (*focus group*).

- Al poner el plan en práctica, las representantes electrónicas recibían comisiones de 20 a 25% en pedidos por internet surtidos directamente por Avon y comisiones de 30 a 50% en pedidos por internet que las representantes de ventas entregaran personalmente en los hogares de los clientes.
- A los visitantes del sitio Web que no tuvieran una representante de Avon se les preguntaba si querían o no la ayuda de una representante electrónica antes de completar el proceso de cierre de cuenta.
- En los 9 meses del programa, casi 12,000 de las 500,000 representantes de ventas de Avon en Estados Unidos, pagaron cada una 15 dólares al mes por convertirse en representantes electrónicas; Jung creía que el uso de internet podía acelerar el procesamiento de

pedidos y reducir el trabajo de papelería tanto para las representantes de ventas como para el personal corporativo.

- Aún cuando el 54% de las representantes de ventas de *Avon* no tenían computadora, la compañía esperaba poner a todas las representantes en línea ofreciéndoles computadoras personales *Gateway* más la conexión a internet por 19.95 dólares al mes.
- Otra oportunidad para que las representantes de ventas acrecentaran su ingreso fue un concepto llamado Sales Leadership (*Liderazgo en Ventas*), una idea que se tenía hace muchos años y que se había desarrollado parcialmente en tiempo de la dirección general de Charles Perrin.
- El modelo de ventas directas de *Avon* no capacitaba a sus representantes y sólo les daba comisiones sobre sus propias ventas; las personas que llegaban a *Avon* con habilidades de ventas aprendidas o con la capacidad innata para vender los productos de la empresa prosperaban (aproximadamente 20% de las representantes de *Avon* daban a la firma 80% de los ingresos de ésta).
- En 1999, las ganancias anuales de una representante de ventas típica de *Avon* en Estados Unidos, eran de 2,400 dólares, y ganancias de 7,500 dólares o más le otorgaban a las agentes su admisión en el President's Club (*Club del Presidente*) de la compañía.
- Era alta la rotación entre representantes que tenían dificultades para alcanzar niveles adecuados de ventas, y *Avon* estaba teniendo dificultades para agregar nuevas representantes para reemplazar a las que se marchaban; sin embargo, el concepto de Sales Leadership les permitió a las representantes en ventas curtidas reclutar a nuevas agentes vendedoras que creían tener habilidades para el comercio y que podían compartir los éxitos de las representantes en ventas; incluía también un programa de Asesoras de Belleza (*Beauty Advisors*) que les permitía a las representantes de ventas recibir la capacitación en tácticas de ventas y en sugerencias sobre belleza y cosméticos.
- Jung reconoció que la fuerza de ventas de *Avon*, además de la organización y capacitación que tenían, se apoyaba en productos atractivos para acrecentar sus ventas.
- Jung impulsó con energía el plan de la compañía para desarrollar marcas globales y renovar el empaque de los productos existentes.
- La investigación de mercado, demostró que las clientas de *Avon*, en su mayoría de clase media y trabajadora, no podía permitirse las marcas de prestigio, como *Lancôme* o *Estée Lauder*, pero codiciaban la elegancia de las mismas.
- Para mejorar la imagen de la compañía, Jung solicitó un rediseño del empaque de los productos para igualar la apariencia de las marcas de alto precio de las tiendas departamentales, lanzó la campaña publicitaria "let's talk" (*hablemos*) y firmó contratos de apoyo de imagen con estrellas del tenis como Venus y Serena Williams.
- Después de reconocer esfuerzos en épocas anteriores de transformar muchas marcas regionales de *Avon* en marcas globales únicas, habían generado un éxito considerable para éstas, las cuales crecieron de

11% de las ventas de *Avon* en 1993 a 70% de las ventas en 2000, Jung hizo hincapié con los equipos de desarrollo de productos en que las nuevas líneas deberían ser comercializables globalmente siempre que fuera posible.

- Jung entendía la importancia de la innovación para el éxito de las nuevas líneas.
- Jung incrementó en casi 50% el presupuesto de investigación y desarrollo de *Avon* durante su primer año fiscal como directora general y exigió que los investigadores desarrollaran nuevas líneas innovadoras en un lapso de 2 años, en lugar del período habitual de desarrollo de productos que era de 3 años.
- Para hacer más fáciles las compras a los consumidores muy ocupados, que no tenían tiempo de consultar una agente de ventas o que preferían comprar sus productos de belleza en tiendas departamentales, Jung impulsó los planes de Perrin para llevar los productos de *Avon* a los centros comerciales.
- Las ventas detallistas tenían el 93% del mercado global de productos cpa, sin embargo, *Avon* había evitado en gran medida los canales detallistas por temor a competir contra sus representantes, y Jung logró conquistar el apoyo de las representantes de *Avon* ofreciéndoles quioscos como franquicias después de llevar a cabo el mercado de prueba.
- *Avon* abrió 50 quioscos en franquicia en el primer año de Jung como directora general.
- En 2001, *Avon* entró en convenios con *Sears* y *JCPenney* para operar los conceptos del Centro *Avon* o la tienda dentro de otra tienda, que dedicarían entre 37 y 93 metros cuadrados a una línea de productos enteramente nueva: *Avon beComing*; ésta línea no podía ser comprada a representantes independientes y era de precios más altos que otras líneas de *Avon*, pero era menos costosa que las marcas de tiendas departamentales como *Clinique*, *Lancôme* o *Estée Lauder*.
- Antes de la llegada de Andrea Jung como directora general, *Avon* había logrado éxitos en los mercados internacionales emergentes como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África, sin embargo Jung quería un crecimiento más enérgico en las ventas.
- China había sido considerado como un mercado atractivo por contar con el 20% de la población mundial y por tener una población relativamente joven, representaba esto un mercado creciente en productos de belleza.
- Desde 1990 hasta abril de 1998, *Avon* había sido el más grande vendedor directo internacional en China, hasta que el gobierno chino prohibió la venta directa; sin embargo, *Avon* encontró tiendas detallistas para procesar las ventas de sus productos, mientras que sus representantes de ventas a las que se les había prohibido su actividad, se convirtieron en promotoras de las mismas, conduciendo a las clientas a las tiendas detallistas para mantener sus comisiones de ventas.

- La estrategia de Jung para China continuó con el desarrollo de promotoras de ventas, pero también amplió los productos de las tiendas departamentales clase A y los hipermercados en ciudades importantes e introdujo los productos de *Avon* en los mostradores de *Dealer Beauty* en boutiques y tiendas departamentales clases B y C en ciudades pequeñas.
- A Jung le parecían atractivos los mercados emergentes de Europa Oriental, Oriente Medio y África (EOOMYA) por las más de 200 millones de mujeres de 15 años de edad o mayores que vivían en esas regiones, por la edad promedio de las consumidoras y por el tamaño del mercado de 7,500 mdd.
- El modelo de ventas directas de Avon era adecuado en EOOMYA, ya que no había restricciones gubernamentales que limitaran a las representantes de ventas independientes.
- Las estrategias de Jung para EOOMYA se concentraron en el reclutamiento de sus representantes, la formación de líderes locales, la investigación del mercado activa y el gasto significativo en publicidad y promociones.
- Avon trató de mantener una línea de productos enfocada en los mercados de EOOMYA, con limitadas unidades en inventario (*SKU's, stock keeping units*) y el flujo de 95% de las ventas procedentes de productos cpa.

4.5. Ejecución de la estrategia y resultados de negocios

4.5.1. Reingeniería del proceso de negocio (RPN)

- El núcleo de los esfuerzos de la implementación de la estrategia de Avon era su capacidad de eliminar los costos de las actividades de bajo valor agregado de su cadena de valor.
- Jung quería gastar 100 mdd anualmente en apoyo al desarrollo de producto, las iniciativas de comercio electrónico, las oportunidades de ganar mejores comisiones para las representantes independientes y la creación de imagen global, pero los fondos de estas actividades dependían de que la presidenta de Avon y la Jefa de Operaciones, Susan Kropf, pudieran exprimir los 100 mdd en ahorros de costos en otra parte.
- En 1997, los esfuerzos de RPN iniciados con Charles Perrin, habían logrado ahorrar más de 400 mdd entre 1998 y 2000.
- En 2000, los esfuerzos de la Reingeniería de Procesos de Negocios (RPN) lograron gran éxito, aportando ahorros de costos de más de 150 mdd.
- En 2000, los esfuerzos de Kropf, mejoraron los márgenes de operación de Avon en 3.2 puntos al no dejar componente alguno de la cadena de valor de la compañía sin afectar.
- En 2001, aun cuando se esperaba que los esfuerzos de RPN resultaran con un cargo de antes de impuestos de 80 a 90 mdd

relacionados con los costos para acelerar las iniciativas de transformación de negocios, se esperaba también que los márgenes de operación mejoraran 50 puntos base durante ese año.

- Gran parte de la reingeniería de Kropf tenía que ver con mejorar los sistemas de manufactura y distribución de la firma, la cual ahorra:
- 56 mdd anuales, después de reducir el número de sus proveedores de 300 a 75.
- 22 mdd anuales, al utilizar sistemas de información para automatizar el procesamiento de pedidos y la logística para reducir costos de transportación.
- 17 mdd anuales, en los costos de segmentación de envíos.
- 8 mdd anuales, en los costos de colocación de pedidos.
- Otros esfuerzos de RPN se concentraron en el mejoramiento continuo de la eficiencia, el pronóstico de demanda mejorando la reconfiguración general de extremo a extremo de la cadena de suministros.

4.5.2. Representantes de ventas

- El reclutamiento y la retención de los representantes de ventas fue un objetivo estratégico que llevó a la ejecución del programa de Liderazgo en Ventas de Jung.
- Referente a la importancia del crecimiento del número de representantes de ventas, Jung decía que “si Avon deja de reclutar en cantidad a representantes activas, el combustible y flujo sanguíneo de la empresa se detiene”.
- Jung decía que Avon necesitaba “un crecimiento de dos dígitos en el número de representantes de ventas cada año.
- En 2000, Avon tuvo un crecimiento de 15% en el número de representantes de ventas.
- En 2001, Avon tuvo un crecimiento de 12% en el número de representantes de ventas.
- Jung consideraba que el mayor indicador de salud de la operación de ventas era la cantidad de personal que atraían cada año.
- Aunque el programa requería que las representantes de ventas vendieran como mínimo un total de 500 dólares mensuales, algunas pasaban más tiempo reclutando y capacitando nuevos miembros que vendiendo productos, sin embargo, el programa Liderazgo en Ventas estaba logrando mucho éxito en las representantes de ventas.
- En 2001, las Líderes de Unidad Ejecutiva de Liderazgo ganaban en promedio 46,500 dólares anuales y las Líderes Veteranas Ejecutivas de Unidad ganaban en promedio 185,000 anuales.
- Una representante de ventas decía pasar “los sábados fuera del supermercado tratando de convencer a las señoras de

convertirse en Señoras de Avon”, reclutó a 350 nuevas representantes en 18 meses y obtuvo beneficios brutos por más de 1.3 mdd en ventas, la mitad de las cuales provenían de sus reclutas.

- A fines de 2001, más de un tercio del total de representantes de Avon estaba participando en el programa Liderazgo en Ventas y Avon progresaba con la implementación en los mercados internacionales.
- Un efecto secundario del programa Liderazgo en Ventas, era la capacidad de Avon de reclutar representantes de ventas más jóvenes, antes del programa, Avon tenía problemas para inscribir a representantes jóvenes, su mayor éxito era con las mujeres de más de 40 años.
- La introducción de juventud en la fuerza de ventas era importante porque la red de clientas de las mujeres más jóvenes podían ser menos leales a marcas y más susceptibles a nuevos productos.

Ilustración 8 Fuerza de ventas de Avon

Edad	Nuevas representantes	Total de representantes	Todas las mujeres de Estados Unidos
Menos de 35 años	52%	17%	34%
35 años o más	48%	83%	66%
Edad promedio	35	48	46

Fuente: Avon Products, Inc.

4.5.3. El comercio electrónico (e-commerce) e internet

- Jung y Kropf vieron a internet como impulsora de la transformación en las relaciones entre las representantes, las clientas y las operaciones de marketing y de la cadena de suministro de la compañía.
- Con internet, Avon podría:
 - aceptar licitaciones de contratistas y proveedores de origen (sourcing).
 - crear ayudas de ventas globales y literatura en línea.
 - proveer a las representantes colocación de pedidos.
 - procesamiento de contratos.
 - Información de producto.
 - estado de pedidos.
- El procesamiento de pedidos de Avon basado en la Web eliminó papelería para las representantes electrónicas (eRepresentatives) y redujo el costo de 90 centavos a 30 centavos de dólar por pedido.

- En 2001, Avon había agregado más artículos a su sitio Web para las compras en línea, había incluido maquillajes virtuales, citas en línea, capacitación en ventas para sus representantes en Estados Unidos, Japón, Taiwán y después en otros 17 países.
- En 2000, la estrategia de ventas de internet logró un éxito inicial cuando la administración de Avon descubrió que de 4 a 6% de los visitantes del sitio hacían compras, en comparación con la tasa típica de compra de 1 a 2% de la mayoría de los sitios de negocios a consumidor; también encontró que las representantes electrónicas incrementaban ventas en promedio después de enlazarse al sitio Web.
- Jung atribuyó el incremento de ventas a la capacidad de la Web de mantener a las representantes de ventas conectadas constantemente con las clientas, asimismo se lograba una productividad de pedidos más alta en promedio debido a que con la red, desaparecían las fronteras geográficas y las diferencias del tiempo.
- Para 2002, Avon esperaba tener 250,000 representantes estadounidenses registradas como representantes electrónicas.

4.5.4. Realce de imagen

- La transformación de la imagen de Avon pedía nuevos productos y empaques, apoyo de celebridades, nuevos catálogos elegantes y nuevas campañas de publicidad.
- En 2000, Avon aumentó en 50%, 90 mdd, los gastos para publicidad.
- Para 2004, Jung quería que el presupuesto de publicidad creciera de 2% a aproximadamente 4% de las ventas totales de belleza.
- La publicidad de Avon se concentró en la campaña global “Let’s Talk” (hablemos), la cual trataba de retratar a Avon como una marca vivaz, enérgica y a la moda.
- Las tensitas Venus y Serena Williams fueron contratadas por Avon para lograr una encarnación de los valores de empowerment (concesión de poder o autoridad) y de autorrealización de Avon.
- Avon rediseñó su catálogo para reflejar mejor el encanto asociado con la industria de los cosméticos, anteriormente, el catálogo tenía un aspecto de un catálogo de productos industriales ya que los productos de belleza eran ilustrados comúnmente en fotos sobre fondo plano con algunos elementos gráficos limitados; el nuevo catálogo tenía la apariencia de tersura de los anuncios de modas y cosméticos que se ven en revistas como Glamour o Cosmopolitan, en los cuales el texto aparecía impreso en fuentes tipográficas elegantes y eran modelos de modas las que exhibían los productos.

- El nuevo catálogo, probado inicialmente en el Reino Unido, durante las pruebas, elevó las ventas, los tamaños promedio de pedidos y la participación de mercado, cambiando del lugar 4 al 3; para fines de 2001, estaba programado el lanzamiento del nuevo catálogo en Estados Unidos.
- El cambio de imagen de Avon y el desarrollo de campañas globales estaba dirigido en nuevos enfoques de la inteligencia de mercado, el desarrollo de nuevos productos y la estrategia y la planeación del marketing.

Ilustración 9 Estrategias de operación e iniciativas de ejecución de Avon, 2000-2001

Transformaciones de Marketing

- * Inteligencia de mercado de calidad superior oportuna
- * Estrategia de marketing enfocada en categoría, marca y concepto.
- * Ciclos flexibles de desarrollo de producto
- * Selección amplia de producto
- * Productos nuevos en menos número, más innovadores
- * Planeación integrada de categoría, marca y campaña
- * Planeación de campaña y creación de folleto significativamente abreviadas
- * Uso de catálogos con encanto, de gran estilo

Mejoramiento de la cadena de suministros

- * Ahorros en administración y/o outsourcing (contratación externa de proveedores)
- * Herramientas de planeación de cadena de suministros por apalancamiento para reducir niveles de costos e inventarios
- * Pronóstico basado en consenso
- * Vínculos y enfoque fuertes entre operaciones de marketing y de cadena de suministros
- * Planeación ABC y segmentación de producto
- * Núcleos de distribución de inventarios centralizada

Liderazgo en ventas

- * Cobertura extendida por medio del crecimiento acelerado
- * Oportunidades mejoradas de ganancia para las representantes
- * Implementación completa del concepto de representante electrónico para Polonia, Taiwán y Japón
- * Ampliar programa piloto de representante electrónico en Brasil, Chile, Argentina y Reino Unido
- * Continuar el programa piloto de representante electrónico para Italia y Venezuela
- * Rediseñar el programa piloto de representante electrónico para Canadá y Alemania

Internacional

- * Liderazgo en ventas y capacitación
- * Expansión geográfica
- * Nuevas entradas en mercado
- * Expansión de puntos de venta en China
- * Establecer un club de clientes en China
- * Triplicar la publicidad a 7% de las ventas en China

Comercio electrónico e internet

- * Utilización de internet en manufactura y/o outsourcing (licitación de empleos, subastas electrónicas, transferencias internacionales)
- * Funciones de servicio al cliente basadas en internet, incluidos los pedidos por vía electrónica, el procesamiento de contratos, la información del producto y el estado del pedido
- * Utilización de internet para proporcionar a las representantes información de pedidos, estados de cuenta, citas en línea, capacitación de ventas y reportes de campo
- * Crear guía global de estilo de sitio web
- * Maximizar y proporcionar apalancamiento de sitios existentes en Estados Unidos, Japón y Taiwán

Fuente: Presentación de inversionistas de Avon, Susan Kropf, presidenta y jefa de operaciones, 2000

- Kropf pedía una inteligencia de mejor mercado y más oportuna en diversos grupos de consumidores, canales y competidores, así como una estrategia de marketing basada en necesidades del consumidor.
- Kropf requirió que los mercadólogos de Avon integraran sus decisiones con otros de la organización, en el cual estaban incluidos los desarrolladores de producto.
- El desarrollo de producto transfuncional demandaba ciclos de desarrollo más cortos, productos más innovadores y creación más frecuente de productos de gran éxito.
- Con los nuevos productos desarrollados, los mercadólogos debían crear nuevas campañas integradas de categoría y marca en pedidos más cortos para que los productos pudieran llegar más rápido al mercado.
- En 2001, se logró un éxito modesto con los esfuerzos realizados.

4.5.5. Desarrollo de producto

- En 2000, el equipo de investigación y desarrollo respondió al reto de crear un producto arrollador al introducir *Anew Retroactive*, una crema de antienvjecimiento para la piel.

Ilustración 10 Índices de imagen de Avon y competidores, junio 1999 y marzo 2001

Marca	Junio de 1999	Marzo de 2001
Cover Girl	150	146
Clinique	150	138
Revlon	138	131
Maybeline	107	107
Avon	89	96
Mary Kay	96	96
L' Oreal	104	96
Oil of Olay	86	93

Fuente: Avon Products, Inc.

- *Retroactive*, desarrollada en menos de un año, registró ventas de 100 mdd en su primer año de lanzamiento, lo doble de las ventas de cualquier otro producto lanzado por *Avon* anteriormente.
- El énfasis de Jung ayudó a Avon a entrar el desarrollo de nuevas líneas de negocios.
- El equipo de investigación y desarrollo colaboró con el fabricante de productos farmacéuticos *Roche Holding, Ltd.* en el desarrollo de vitaminas y complementos diseñados para promover la salud en general o atender problemas específicos como la falta de energía, la mala memoria, el estrés, los padecimientos

cardiovasculares, la artritis, la pérdida de densidad ósea y el desequilibrio hormonal.

- Avon y Roche crearon la línea *VitaTonics* de productos para el aseo personal y el cuidado de la piel, que ofrecía beneficios terapéuticos proporcionados por las vitaminas A, B y C.
- Otros productos de Wellness de Avon, abarcaban productos de aromaterapia, libros, videos, música y té.
- En 2000, además de *Retroactive* y los productos para el aseo personal *VitaTonics*, se incluyen los cosméticos *Color IV*, que comprendían 22 champús, acondicionadores y tratamientos capilares, y las vitaminas y complementos nutricionales *VitaAdvance*.
- Avon creó dos nuevas marcas de fragancias: *Incandessense*, que tenía un aroma floral inspirado por el calor del sol, y *Little Black Dress*, que tenía un aroma que se dice que es intemporal y perfecto casi para toda ocasión.
- Los nuevos aromas de Avon, incrementaron las ganancias de participación de mercado de 0.8% en cosméticos para el color, de 2.2% en antienvjecimiento y de 0.3% en general en marcas de mercado masivo.
- En 2001, la línea Wellness de Avon se le atribuye un estimado en ventas de 75 mdd, excediendo los estimados en ventas por 300% y con una tasa de penetración en el mercado de 46% en su primer año en el mercado.

Ilustración 11 Ventas netas por categorías principales de línea de productos de Avon, 1998-2000 (en MDD)

Categoría	2000	1999	1998
Cosméticos, fragancias y artículos de aseo personal Beauty Plus (para aumentar la belleza)	\$3,501.3	\$3,220.8	\$3,181.1
Joyerías de moda	\$323.4	\$313.4	\$294.5
Accesorios	\$275.8	\$223.9	\$222.4
Ropa de vestir	\$476.3	\$474.5	\$469.1
Relojes	\$68.6	\$49.8	\$42.1
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$1,144.1	\$1,061.6	\$1,028.1
Beyond beauty and Other* (más allá de la belleza y otras cosas)	\$1,028.3	\$1,006.7	\$1,003.5
Ventas netas totales	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$5,673.7	\$5,289.1	\$5,212.7

* "Beyond and Other" comprende principalmente productos para el hogar, regalos y artículos decorativos, productos para la salud y la nutrición y velas

Fuente: Avon Products, Inc. 2000, 10-K

4.5.6. Internacional

- Avon impulsó sus nuevos productos como *Anew Retroactive*, rediseñó catálogos para ilustrar el encanto de la marca Avon y

- asignó hasta 7% de las ventas a la publicidad en mercados emergentes como China, Polonia, Rusia, Hungría y Eslovaquia.
- En 2000, en China, la imagen de la marca Avon mejoró de 41 a 53%, las tasas de uso anual crecieron de 26 a 31%, y las ventas mejoraron en 47%.
 - En la región de EOOMYA, Avon entró en nuevos mercados y puso en marcha el programa Liderazgo en Ventas y la capacitación de representantes de ventas, de igual forma aumentó la publicidad y las promociones.
 - En 2001, en la región de EOOMYA, Avon mejoró su participación de la subcategoría de maquillaje a 11.5%, la cual era de 8.7% en 1999.
 - En 2001, en la región de EOOMYA, Avon aumentó sus ventas de fragancias a 9.3%, anteriormente eran de 6.5% en 1999.
 - En 2001, en la región de EOOMYA, Avon mejoró su participación de mercado en la categoría de cuidado de la piel a 10.6%, misma que era de 7.7% en 1999.
 - Avon tenía también el índice más alto de imagen de marca de belleza entre las marcas globales de productos cpa en Hungría, Polonia, Rusia y Ucrania, y el segundo más alto en Eslovaquia y la República Checa.

Ilustración 12 Ventas netas y utilidades de operación por región geográfica 1998-2000 (en MDD)

	2000		1999		1998	
	ventas netas	utilidades de operación	ventas netas	utilidades de operación	ventas netas	utilidades de operación
Norteamérica						
Estados Unidos	\$1,894.9	\$343.5	\$1,809.3	\$329.3	\$1,774.0	\$302.8
Otro*	\$253.0	\$24.7	\$241.0	\$31.8	\$259.7	\$29.3
Total	\$2,147.9	\$368.2	\$2,050.3	\$361.1	\$2,033.7	\$332.1
Internacional						
América Latina Norte**	\$848.8	\$215.2	\$731.7	\$181.6	\$636.0	\$156.4
América Latina Sur**	\$992.0	\$200.3	\$909.0	\$184.9	\$1,057.0	\$198.9
América Latina	\$1,840.8	\$415.5	\$1,640.7	\$366.5	\$1,693.0	\$355.3
Europa	\$885.6	\$129.5	\$878.0	\$126.2	\$862.7	\$102.2
Pacífico	\$799.4	\$117.8	\$720.1	\$102.1	\$623.3	\$62.5
Total	\$3,525.8	\$662.8	\$3,238.8	\$594.8	\$3,179.0	\$520.0
Total de operaciones	\$5,673.7	\$1,031.0	\$5,289.1	\$955.9	\$5,212.7	\$852.1
Gastos globales		-\$242.3		-\$255.3		-\$224.5
Cargos especiales y no recurrentes				-\$151.2		-\$154.4
Utilidades de Operación		\$788.7		\$549.4		\$473.2

* Incluye información de operación en Canadá y Puerto Rico

** América Latina Norte abarca los mercados importantes de México, Venezuela y Centroamérica. América Latina Sur incluye los mercados importantes de Brasil, Argentina, Chile y Perú

Fuente: Avon Products, Inc. 2000, 10-K

4.5.7. Canales detallistas

- En 2000, los Centros Avon planeados para las tiendas *JCPenney* y *Sears* representaron la oportunidad de crecimiento,

ya que combinadas tenían casi 2,000 tiendas con ventas totales de cosméticos por 700 mdd.

- De 58 a 60% del total de los registros de compras efectuadas por mujeres en las tiendas de *JCPenney* y *Sears* preferían el mercado masivo de precios y calidad altos, o las líneas de productos cpa de prestigio en nivel de entrada.
- Hubo convenios iniciales de Avon con *JCPenney* y *Sears* que requerían 195 Centros Avon en 2001 y con una apertura de 650 tiendas dentro de las tiendas adicionales en 2002; *Sears* abandonó el plan en julio de 2001, sin embargo, impulsó la apertura de Centros Avon 75 tiendas *JCPenney* y el lanzamiento de su línea CPA *beComing* con 4000 SKU's (unidades mantenidas en inventario) empacado de prestigio de precio y calidad altos y asignación de precios de valor.

Ilustración 13 Precios de Avon para su línea de productos BeComing

Producto	Centrales de Avon	Marcas de mercado masivo	BeComing	Marcas de prestigio
Lápiz labial	\$3-\$7	\$6-\$9	\$10	\$12-\$16
Esmalte de uñas	\$2-\$4	\$3-\$5	\$7	\$8-\$12
Tratamiento antienvjecimiento	\$16-\$20	\$13-\$22	\$20-\$40	\$30-\$60
Fragancia	\$20	\$20	\$30	\$45

Fuente: Avon Products, Inc., Junta de actualización para inversionistas, 8 de mayo de 2001

5. Evaluación de opciones

5.1. Desempeño de Avon en el II aniversario de Andrea Jung como directora general.

- Al completar su segundo año como directora general, Andrea Jung estaba en posición de celebrar varios éxitos estratégicos.
- En 2001, el crecimiento de las ventas de Avon había aumentado a 6%, en 1999 eran de 1.5%, se esperaba que la fuerza de ventas se expandiera 15%, se tenía la expectativa de que las utilidades de operación crecieran 7% y asimismo, se contemplaba que los márgenes de operación alcanzaran el más alto nivel en más de 10 años, que sería de 14%.
- En 2001, los esfuerzos de la reingeniería de proceso de Avon habían ahorrado más de 400 mdd en costos durante sus primeros tres años y habían mejorado los márgenes de operación por más de 350 puntos base, según se informó en junta con los inversionistas.
- Jung observaba que estaban avanzando rápidamente a la fase de implementación de las iniciativas de la transformación de negocios.
- Jung decía que los ahorros en costos deben acelerarse a medida que se transformen los procesos de operación, que se reconstruya la cadena de suministros global y se afine la estructura de organización.
- En 2001 era la mayor vendedora directa del mundo.
- Tenía esa posición desde hacía más de un siglo.
- En diciembre de 2001, las inversiones estratégicas de *Avon* estaban registrando éxitos:
 - *Little Black Dress* se había convertido en la unidad mantenida de inventario de fragancia número 2, desde su lanzamiento en octubre de 2001.
 - Las ventas de *beComing* estaba cubriendo las expectativas, y las ventas en general en Estados Unidos estaban bajo proyecciones, a pesar de los cada vez más globales efectos económicos recesivos.
 - Las ventas internacionales de Avon crecían en tasas de 2 dígitos, con desempeño más fuerte en Europa Oriental y Asia
- Para 2002 se esperaba tener una mejora de 50 puntos base en el margen de operación.
- Para 2002, se esperaba tener más ahorros que le permitieran invertir en estrategias de crecimiento por encima de la inversión de 130 mdd en los dos años anteriores.
- Para 2003, se esperaba que el crecimiento de ventas siguiera siendo fuerte, debido en parte al muy anticipado lanzamiento de ese año de una línea de cosméticos y productos para la piel, desarrollados exclusivamente para adolescentes.

- Jung había desarrollado un plan estratégico que incluía a todos los elementos necesarios para lograr los objetivos de Avon y responder a las expectativas del accionista, sin embargo hacía hincapié en que quedaba más por hacer y que “el cambio está lejos de estar completo, pensaba que necesitaban ser más audaces y más rápidos”.

Ilustración 14

Acciones

Fecha	% de incremento	Dividendo anterior (cuatro meses)	Nuevo dividendo (cuatro meses)	Nueva base anualizada
26-Ene-06	6	\$0.16500	\$0.17500	\$0.700
1-Feb-05	18	\$0.14000	\$0.16500	\$0.660
3-Feb-04	33	\$0.10500	\$0.14000	\$0.560
30-Ene-03	5	\$0.10000	\$0.10500	\$0.420
31-Ene-02	5	\$0.09500	\$0.10000	\$0.400
1-Feb-01	3	\$0.09250	\$0.09500	\$0.380
3-Feb-00	3	\$0.09000	\$0.09250	\$0.370
4-Feb-99	6	\$0.08500	\$0.09000	\$0.360
5-Feb-98	8	\$0.07875	\$0.08500	\$0.340
1-Feb-97	8	\$0.07250	\$0.07875	\$0.315
1-Feb-96	5	\$0.06875	\$0.07250	\$0.290
2-Ago-95	10	\$0.06250	\$0.06875	\$0.265
2-Ago-94	11	\$0.05625	\$0.06250	\$0.240
9-Ago-93	13	\$0.05000	\$0.05625	\$0.215
3-Ago-92	14	\$0.04375	\$0.05000	\$0.190
7-Feb-91	40	\$0.03125	\$0.04375	\$0.550

(Incluye dividendo especial de \$0.375 en 1991)

Nota 1. Avon ha tenido recientemente tres splits de dos a uno: en Mayo de 1996, en Agosto de 1998 y Mayo de 2004. Anteriormente Avon no había tenido ningún split en sus acciones en 26 años

Nota 2. Avon ha estado vendiendo sus acciones en mercado abierto con bases regulares desde Febrero de 1994

Fuente: Avon Products, Inc. 2006, 10-K

Ilustración 15 Estados consolidados de renta de Avon Products, Inc. 1998-2000 (en MDD, excepto en cantidades por acción)

	2000	1999	1998
Ventas netas	\$5,673.7	\$5,289.1	\$5,212.7
Otro ingreso	\$40.9	\$38.8	\$35.0
Ingreso total	\$5,714.6	\$5,327.9	\$5,247.7
Costos, gastos y otros			
Costo de ventas*	\$2,122.7	\$2,031.5	\$2,053.0
Gastos de marketing, distribución y administración	\$2,803.2	\$2,641.8	\$2,605.0
Cargos especiales		\$105.2	\$116.5
Utilidades de operación	\$788.7	\$549.4	\$473.2
Gastos de intereses	\$84.7	\$43.2	\$34.7
Ingresos por intereses	-\$8.5	-\$11.1	-\$15.9
Otros gastos (ingresos), netos	\$21.5	\$10.7	-\$1.5
Total de otros gastos	\$97.7	\$42.8	\$17.3
Renta por operaciones continuas antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambio de contabilidad	\$691.0	\$506.6	\$455.9
Impuesto sobre la renta	\$201.7	\$204.2	\$190.8
Renta antes de intereses minoritarios y de efecto acumulativo de cambio de contabilidad	\$489.3	\$302.4	\$265.1
Intereses minoritarios	-\$4.2	\$0.0	\$4.9
Renta de operaciones continuas antes del efecto acumulativo de cambio de contabilidad	\$485.1	\$302.4	\$270.0
Efecto acumulativo de cambio de contabilidad, neto de impuestos	-\$6.7	\$0.0	
Renta neta	\$478.4	\$302.4	\$270.0
Utilidades básicas por acción			
Operaciones continuas	\$2.04	\$1.18	\$1.03
Efecto acumulativo de cambio de contabilidad	-\$0.03		
	\$2.01	\$1.18	\$1.03
Utilidades diluidas por acción			
Operaciones continuas	\$2.02	\$1.17	\$1.02
Efecto acumulativo de cambio de contabilidad	-\$0.03		
	\$1.99	\$1.17	\$1.02

* 1999 y 1998 incluyen los cargos especiales y no recurrentes de \$46.0 y \$37.9 respectivamente, por asientos de inventario

Fuente: Avon Products, Inc. 2000, 10-K

Ilustración 16 Hoja de balance consolidado de Avon Products, Inc., 1999-2000 (en MDD)

	Año terminado el 31 de diciembre	
	2000	1999
Activo		
Activos actuales		
Efectivo, incluidos equivalentes en activo de \$23.9 y \$49.6	\$122.7	\$117.4
Cuentas por cobrar (menos asignación de cuentas de cobro dudoso de \$39.2 y \$40.0)	\$499.0	\$495.6
Impuesto sobre la renta por cobrar	\$95.2	
Inventarios	\$610.6	\$523.5
Gastos pagados por adelantado y otros	\$218.2	\$201.3
Total de activos actuales	\$1,545.7	\$1,337.8
Propiedad, planta y equipo (al costo)		
Terreno	\$53.0	\$55.1
Edificio y mejoras	\$659.5	\$653.4
Equipo	\$810.6	\$763.5
	\$1,523.1	\$1,472.0
Menos depreciación acumulada		
	\$754.7	\$737.2
	\$768.4	\$734.8
Otros activos		
	\$512.3	\$456.0
Activos totales	\$2,826.4	\$2,528.6
Pasivo y capital contable (déficit) de los accionistas		
Pasivo actual		
Deuda con vencimiento de un año	\$105.4	\$306.0
Cuentas por pagar	\$391.3	\$435.9
Compensación acumulada	\$138.2	\$165.8
Otras deudas acumuladas	\$251.7	\$411.6
Ventas e impuestos diferentes de la renta	\$101.1	\$107.5
Impuesto sobre la renta	\$371.6	\$286.0
Pasivos totales actuales	\$1,359.3	\$1,712.8
Deuda a largo plazo	\$1,108.2	\$701.4
Planes de beneficio del empleado	\$397.2	\$398.1
Impuesto sobre la renta diferido	\$31.3	\$36.7
Otras obligaciones (incluidos los intereses minoritarios de \$40.7 y \$32.7)	\$95.2	\$85.7
Compromisos y contingencias		
Compromisos de recompra de acciones	\$51.0	
Capital contable de los accionistas (déficit)		
Acción común, valor a la par \$0.25 - autorizado:		
800 000 000 acciones; 354 535 840 emitidas		
y 352 575 924 acciones	\$88.6	\$88.1
Capital adicional pagado	\$824.1	\$819.4
Utilidades retenidas	\$1,139.8	\$837.2
Otras pérdidas amplias acumuladas	-\$399.1	-\$349.7
Acciones de la tesorería, al costo - 116 373 394 y 114 680 525 acciones	-\$1,869.2	-\$1,801.1
Capital contable de los accionistas (déficit)	-\$215.8	-\$406.1
Deudas y capital contable de los accionistas (déficit) totales	\$2,826.4	\$2,528.6

Fuente: Avon Products, Inc. 2000, 10-K

6. Conclusiones

En base a las técnicas del método del caso, el Caso Avon, corresponde a un modelo el cual tiene un propósito metodológico centrado en el análisis de casos, debido al conocimiento que se tiene con el proceso de diagnóstico, intervención y recursos utilizados, así como los resultados obtenidos en la toma de decisiones; corresponde también a un modelo centrado en el entrenamiento de la solución de situaciones, ya que bajo prescripciones prácticas a la solución de problemas se lograron los resultados que se esperaban, mismos que tienen bajo su enseñanza, formas de resolver determinadas situaciones y que conviene considerar para casos semejantes; la finalidad didáctica específica corresponde a un caso centrado en la resolución de problemas, tomando como consideración el factor de la toma de decisiones que requería la solución de problemas planteados, situaciones problemáticas identificadas y analizadas en función de su importancia o urgencia en la situación. Como tipo de caso, lo puedo catalogar en un caso de solución razonada, donde hay información suficiente para su análisis y comprensión.

Con aspectos del caso analizado, me permito comentar que Andrea Jung sabía que la campaña publicitaria de “Avon llama” era muy importante históricamente por el valor de las palabras en la venta directa, sabía que la venta directa es muy importante por la red que se forma en el mismo proceso y que los clientes recomiendan favorable o desfavorable los productos de Avon, la actitud que mostró en sus decisiones tenía fundamentos en su propia personalidad, la cual se desarrolló desde su infancia; Jung promovió las marcas regionales a marcas globales, desarrolló nuevos catálogos e imagen de Avon, redujo los tiempos de desarrollo de producto, redujo la frecuencia de innovación avanzada, disminuyó el desarrollo de campañas publicitarias, disminuyó los días de inventario, aumentó el número de representantes por distrito en Estados Unidos, así como se incrementaron las ganancias de las representantes activas, en el mercado internacional penetró geográficamente la marca y productos Avon.

Avon es hoy en día:

El lema: “Avon, la compañía para mujeres”

La visión: “Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga el producto, servicio y todas las necesidades de las mujeres globalmente. Nuestra dedicación para apoyar a las mujeres comprende no solo la belleza, sino la salud, estado físico, auto facultación e independencia financiera”.

La misión: “Líder global en belleza, la mejor elección de las mujeres para comprar, el principal vendedor directo, el mejor lugar para trabajar, la más grande fundación para las mujeres, la compañía más admirada”.

Reconocimientos:

- La compañía más grande del mundo en ventas directas
- Empresa incluida durante casi diez años, en la revista Fortune en la lista de las compañías más admiradas
- Seleccionada por la revista Business Week como una de las 100 marcas globales
- Reconocida durante seis años, por la revista Business Ethics, entre las 100 mejores entidades corporativas

- Con honores de la revista Fortune como una de las 50 mejores empresas para minoristas
- Ubicada como la compañía número Uno por la Asociación Nacional de Ejecutivas (EUA)
- Con más de 5 millones de representantes alrededor del mundo
- Disponibilidad de compra de los productos por los consumidores en más de 100 países
 - Norteamérica: Estados Unidos, Canadá, México
 - Centroamérica: Todos los países
 - Sudamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela
 - Asia-Pacífico: Australia, China, Nueva Zelanda, Corea del Sur, Taiwán, Indonesia, Japón, Tailandia y Vietnam
 - Europa: Bosnia, Bulgaria, República Checa, Croacia, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Latvia, Lituania, Macedonia, Moldavia, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Eslovenia, España, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Serbia y Montenegro.
 - Medio oriente: Israel,
 - África: Sudáfrica
- Con más de \$ 3 billones de usd de ganancias representativas
- Apoyo a causas contra el cáncer por cerca de \$ 450 mdd
- Reconocida como la marca de mayor confianza en tres continentes
- Líder mundial en productos para el Anti-envejecimiento en el cuidado de la piel
- Cada año, más de 1 billón de transacciones con clientes

Results of Operations – Consolidated

	2004	2003	2002	Favorable (Unfavorable) %/Point Change	
				2004 vs. 2003	2003 vs. 2002
Net sales	\$7,656.2	\$6,773.7	\$6,142.4	13%	10%
Total revenue	7,747.8	6,845.1	6,200.1	13	10
Cost of sales	2,911.7	2,611.8	2,438.2	(11)	(7)
Marketing, distribution and administrative expenses	3,610.3	3,194.4	2,864.1	(13)	(12)
Special charges, net	(3.2)	(3.9)	34.3	(18)	—
Operating profit	1,229.0	1,042.8	863.5	18	21
Interest expense	33.8	33.3	52.0	(2)	36
Interest income	(20.6)	(12.6)	(14.2)	63	(11)
Other expense (income), net	28.3	28.6	(9.9)	1	—
Net income	846.1	664.8	534.6	27	24
Diluted earnings per share	1.77	1.39	1.11	27	25
Gross margin	62.4%	61.8%	60.7%	.6	1.1
Marketing, distribution and administrative expenses as a % of total revenue	46.5%	46.7%	46.2%	.2	(.5)
Special charges as a % of total revenue	—	(.1)%	.6%	(.1)	.7
Operating margin	15.9%	15.2%	13.9%	.7	1.3
Effective tax rate	27.8%	32.1%	35.0%	4.3	2.9
Units sold				13%	5%
Active Representatives				11%	12%

RESULTS OF OPERATIONS - CONSOLIDATED

	2005	2004	2003	Favorable (Unfavorable) %/Point Change	
				2005 vs. 2004	2004 vs. 2003
Total revenue	\$8,149.6	\$7,747.8	\$6,845.1	5%	13%
Cost of sales	3,133.7	2,932.5	2,631.6	(7)	(11)
Marketing, distribution and administrative expenses	3,866.9	3,586.3	3,170.7	(8)	(13)
Operating profit	1,149.0	1,229.0	1,042.8	(7)	18
Interest expense	54.1	33.8	33.3	(60)	(2)
Interest income	37.3	20.6	12.6	81	63
Other expense, net	8.0	28.3	28.6	72	1
Net income	847.6	846.1	664.8	-	27
Diluted earnings per share	1.81	1.77	1.39	2	27
Gross margin	61.5%	62.2%	61.5%	(.7)	.7
Marketing, distribution and administrative expenses as a % of total revenue	47.4%	46.3%	46.3%	(1.1)	-
Operating margin	14.1%	15.9%	15.2%	(1.8)	.7
Effective tax rate	24.0%	27.8%	32.1%	3.8	4.3
Units sold				3%	13%
Active Representatives				6%	11%

Considero que este es un caso de éxito, bien resuelto por el personaje principal que corresponde a Andrea Jung, quien tiene una visión de solución de los problemas planteados, con el ejercicio de una estrategia en un modelo de negocios muy competido, como lo es la industria de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, con planteamientos de análisis, identificación, de conocimiento de la historia de Avon, con las decisiones tomadas, así como de sus propias características como persona.

Para el estudio del caso, analice la situación, consideré como atención principal las acciones ejecutadas por las decisiones de Andrea Jung, de acuerdo a los problemas planteados en cada situación, establecí juicios respecto a sus resultados, analizando y considerando los resultados numéricos de la compañía, mi conclusión es que Andrea ha sido la persona adecuada para dirigir los destinos de una de las empresas más grandes y reconocidas en el mundo como lo es la marca Avon, el aprendizaje logrado corresponde no solo a profundizar sobre este excitante negocio, sino conocer las estrategias aplicadas por Andrea Jung.

Avon² “empresa comprometida socialmente, con políticas corporativas y posiciones en una variedad de importantes temas y con esfuerzos filantrópicos por su fundación que lucha contra el cáncer y contra causas de violencia doméstica.

² Andrea Jung, Chairman and CEO,
Avon Products, Inc

Avon celebró orgullosamente en el año 2006 su 120 aniversario de facultar a la mujer por todo el mundo, ha sido construida con y por mujeres que buscan independencia económica, lograr sus metas financieras y transformar sus vidas.

Como una marca global y líder mundial en lápices labiales, fragancias y productos antienvjecimiento, Avon continua la revolución en la industria de la belleza mediante lanzamientos innovados de productos, con tecnología propia y vanguardista en el mercado, la visión amplia de Avon incluye ampliaciones en nuevas geografías, llevando la alta calidad de los productos y servicios personalizados para más y más mujeres.

A través de los años, en Avon hemos estado siempre orgullosos por nuestro legado, nuestro icono de marca y la reputación que hemos ganado como una empresa con responsabilidad social. Nuestro fundador, David H. McConnell, construyó esta compañía con sólidos valores y principios, con un gran compromiso de altos estándares en Ética e integridad. Como un resultado, Avon ha sido constantemente reconocida como una de las más admiradas compañías y una de las mejores empresas para trabajar, con una alta fuerza de trabajo diversamente global de cerca de 45,000 colaboradores.

Los animo a buscar en nuestro portal de internet para que lean acerca de nuestro excitante negocio y aprendan más acerca del poder de la venta directa de la marca Avon. Encontrarán que Avon es una verdadera fuerza de bien, improvisación y cambio de vidas y otras cosas como continuar el cumplimiento de la visión de la compañía para las mujeres”